

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

BisnesAkademia

2017

Kaisa Messo

# **PALAUTETTA VUOKRATYÖNTEKIJÖILLE!**

– Palautteella kilpailuetua henkilöstöpalvelualalla

Kaisa Messo

## PALAUTETTA VUOKRATYÖNTEKIJÖILLE!

- Palautteella kilpailuetua henkilöstöpalvelualalla

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia vuokratyöntekijöiden vastavuoroisen palautteen merkitystä henkilöstöpalvelu yritykselle kilpailuedun näkökulmasta sekä pohtia, miten palautejärjestelmää voidaan hyödyntää kolmikantaisen vuokratyösuhteen sisäisessä palautteenannossa. Tutkimuksen kohteena olivat henkilöstöpalveluyritys Suomen Henkilöstö talo, tämän asiakasyritykset ja vuokratyöntekijät. Työn lähtökohtana olivat Suomen Henkilöstö talossa vuonna 2012 toteutuneen kyselyn tulokset, joiden mukaan vuokratyöntekijät eivät saaneet omasta mielestään tarpeeksi palautetta työpanoksestaan.

Opinnäytetyössä on käytetty sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Ensimmäinen aineiston kartoitus tapahtui puhelinhaastatteluina muille henkilöstöpalvelu yrityksille. Tavoitteena oli selvittää käyttävätkö muut henkilöstöpalvelu yritykset palautejärjestelmiä vuokratyöntekijöilleen tai asiakkailleen. Puhelinhaastattelu toteutettiin viidelle yritykselle. Puhelinhaastattelut osoittivat, etteivät henkilöstöpalvelu yritykset käytä toiminnassaan erillisiä palautejärjestelmiä.

Lisäksi tehtiin kvantitatiivinen tutkimus sähköisen kyselyn avulla Suomen Henkilöstö talon vuokratyöntekijöille. Kyselyn tarkoituksena oli vertailla tuloksia vuoden 2012 työtyytyväisyyskyselyn palauteosion tuloksiin sekä saada lisäinformaatiota aiheesta. Kyselyyn vastasi lopulta 24 vuokratyöntekijää 74 vuokratyöntekijästä. Saatuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko Suomen Henkilöstö talon vuokratyöntekijöitä, vähäisen vastaajamäärän vuoksi.

Opinnäytetyökyselyn tulokset olivat vastaavia kuin vuoden 2012 työtyytyväisyyskyselyssä. Kyselyyn vastanneiden mukaan Suomen Henkilöstö talo huolehtii vuokratyöntekijöidensä työsuhteasioista hyvin. Suomen Henkilöstö talo sai kyselyn avulla muutamia kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin tukemiseksi. Kyselyn tulosten ja muiden vastaavien tutkimusten pohjalta luotiin vuokratyöntekijöiden ideaalitalannetta kuvaava kaavio sekä malli Suomen Henkilöstö talon ideaalitalasta.

### ASIASANAT:

Henkilöstöpalvelu, vuokratyö, vuokratyöntekijät, kilpailuetu, sitoutuminen, palautejärjestelmät

Kaisa Messo

# FEEDBACK TO THE TEMPORARY AGENCY EMPLOYEES!

## - Competitive Advantage in Personnel Services by Feedback

The purpose of this thesis was to study the importance of temporary employees to personnel service companies from a competitive advantage point of view and to consider how the feedback system can be utilized in the feedback between the company providing the personnel service, the user enterprise, and the temporary agency employee.

The study focuses on the personnel service company Suomen Henkilöstö­tälo and its client companies and temporary agency employees. The starting point for the research problem was the study which was conducted in the Suomen Henkilöstö­tälo in 2012. According to that, the temporary agency employees of Suomen Henkilöstö­tälo did not feel that they had enough feedback from their work.

The thesis includes both qualitative and quantitative research methods. The first survey was done by telephone interviews to other personnel service companies. The purpose was to find out whether other personnel service companies use feedback systems for their temporary agency employees or their clients. Phone interviews were carried out for five companies. Telephone interviews show that personnel service companies do not use separate feedback systems in their operations.

In addition, a quantitative survey was made to the temporary agency employees of Suomen Henkilöstö­tälo. The purpose of this survey was to compare the results of the 2012 research and to gain further information on the subject. According to the results, the situation is similar to the 2012 situation. Due to the low response rate the results cannot be generalized to cover the entire agency employees of Suomen Henkilöstö­tälo.

According to the results, Suomen Henkilöstö­tälo handles employment issues satisfyingly and most of the temporary agency employees who have responded to the surveys would recommend Suomen Henkilöstö­tälo as an employer. Suomen Henkilöstö­tälo got a few propositions on how to support agency employees' welfare. Based on the results of the thesis research and other similar studies was created ideal schemas for Suomen Henkilöstö­tälo and agency employees.

### KEYWORDS:

Agency workers, competitive advantage, feedback, commitment

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 VUOKRATYÖNTEKIJÄ</b>	<b>9</b>
2.1 Vuokratyöntekijän merkitys yrityksen kilpailuedulle	9
2.2 Vuorovaikutuksen merkitys vuokratyöntekijälle	14
2.3 Palaute vuokratyöntekijän näkökulmasta	16
<b>3 PALAUTEJÄRJESTELMÄ SITOUTTAMISEN VÄLINEENÄ</b>	<b>18</b>
3.1 Hyvä palautejärjestelmä	18
3.2 Erilaisia palautejärjestelmiä henkilöstövuokrausyrityksissä	20
3.3 Suomen Henkilöstötalon palautejärjestelmä	21
<b>4 TUTKIMUS VUOKRATYÖNTEKIJÖILLE</b>	<b>24</b>
4.1 Kysely	24
4.2 Kyselyn tulokset	25
4.3 Tulosten analysointi	32
<b>5 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>34</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

## LIITTEET

Liite 1. Henkilöstövuokrausyrityksille tehty kyselykartoitus.  
Liite 2. Vuokratyöntekijöille lähetetty sähköposti.

## KAAVIOT

Kaavio 1. Malli Suomen Henkilöstötilon nykytilanteesta.	22
Kaavio 2. Malli vuokratyöntekijän ihannetilanteesta.	34
Kaavio 3. Malli Suomen Henkilöstötilon ihannetilanteesta kilpailuedun näkökulmasta.	36

## KUVAT

Kuva 1. Vuokratyöntekijöiden kokemuksia vuokratyöstä (Viitala & Mäkipelkola. 2005, 49).	10
Kuva 2. Yrityksen palautteenhallinnan kategoriat (mukaillen Lindén 2015, 187).	19

## KUVIOT

Kuvio 1. Missä määrin saat työpanokseesi liittyvää palautetta Suomen Henkilöstötilolta, 2017.	26
Kuvio 2. Missä määrin saat työpanokseesi liittyvää palautetta Suomen Henkilöstötilolta, 2012.	26
Kuvio 3. Missä määrin saat palautetta asiakasyrityksiltä omaan työpanokseesi liittyen, 2017.	27
Kuvio 4. Missä määrin saat palautetta asiakasyrityksiltä omaan työpanokseesi liittyen, 2012.	27
Kuvio 5. Miltä taholta toivoisit saavasi palautetta ensisijaisesti, 2017.	28
Kuvio 6. Miltä taholta toivoisit saavasi palautetta ensisijaisesti, 2012.	28
Kuvio 7. Saatko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi, 2017.	29
Kuvio 8. Täsmäntävä kysymys: Kuinka usein haluaisit saada palautetta työstäsi, 2017.	29
Kuvio 9. Olen tyytyväinen koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiini Suomen Henkilöstötilolla, 2017.	30
Kuvio 10. Työnantajani Suomen Henkilöstötilo huolehtii asianmukaisesti vuokratyöntekijöidensä työsuhteasioista, 2017.	30
Kuvio 11. Työnantajani Suomen Henkilöstötilo huolehtii vuokratyöntekijöidensä työhyvinvoinnista, 2017.	31
Kuvio 12. Suositteletko Suomen Henkilöstötiloa työnantajana tutuillesi, 2017.	32

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Henkilöstövuokrausyritys	Vuokratyöntekijän työnantaja, joka hoitaa muun muassa työsopimukset ja palkanmaksun (Hietala ym. 2014, 13). Käytetään tässä opinnäytetyössä myös nimitystä vuokrayritys.
Henkilöstövuokraus	Järjestely, jossa työnantaja siirtää työntekijänsä toisen työnantajan käyttöön vastiketta vastaan (Hietala ym. 2014, 13).
Käyttäjäyritys	Yritys, jonka valvonnassa ja johdolla vuokratyöntekijä tekee töitä tilapäisesti (Hietala ym. 2014, 13-14). Käytetään tässä opinnäytetyössä myös nimitystä asiakasyritys ja asiakas.
Vuokratyöntekijä	Työvoiman vuokrayritykseen työsuhteessa oleva työntekijä, jonka tarkoitus on työskennellä käyttäjäyrityksessä käyttäjäyrityksen valvonnassa ja johdolla (Hietala ym. 2014, 13).

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnilla on tutkittu olevan vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn, tuottavuuteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Työhyvinvointia voidaan pitää yrityksen investointina. Hyvin suunniteltu investointi työhyvinvointiin voi maksaa itsensä takaisin moninkertaisena. Yrityksen henkilöstön työhyvinvointi ei kuitenkaan synny itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista, jonka yhtenä tärkeänä osana on vastavuoroinen palaute. Vuokratyöntekijöiden työhyvinvoinnin johtaminen on haastavaa, sillä työnantajan velvollisuudet ja vastuut ovat jakautuneet käyttäjäyrityksen ja vuokratyöyrityksen välillä.

Tutkimusten mukaan käyttäjäyritykset eivät halua sitoutua vuokratyöntekijöihinsä, sillä nämä ovat usein määräaikaista sijaisia tai kiireaikaisten lisätyövoimaa. Sitoutumattomuus saattaa olla myös molemminpuolista. Sitoutuminen vaatii vastavuoroisuutta. Vuokratyöntekijän motivaatio vaikuttaa työtehokkuuteen. Työtehokkuus luo osaltaan kilpailuetua niin käyttäjäyritykselle kuin vuokratyöyritykselle. Vuokratyöntekijän merkitystä resursseina käyttäjäyritykselle ja vuokratyöyritykselle on tutkittu monissa tutkimuksissa sekä todistettu tutkimusten myötä. Henkilöstön hyvinvoinnin vaikutusta sitoutumiseen on kuitenkin vaikea osoittaa, sillä sen vaikutukset saattavat näkyä vasta pitkällä aikavälillä. Tutkimusten tuloksista huolimatta vuokratyöntekijöiden työhyvinvointiin ei kiinnitetä yhtä paljon huomiota kuin normaalin työsuhteen työntekijöihin.

Palautekulttuurilla on laaja merkitys työhyvinvoinnin kannalta kaikessa työssä, työsuhteesta riippumatta. Toimivalla palautekulttuurilla pystytään tukemaan vuokratyöntekijöiden työhyvinvointia sekä luomaan positiivista työnantajakuvaa sekä imagoa ulkopuolisille. Palaute tukee vuokratyöntekijän sitoutumista ja itsensä kehittämistä. Verrattuna perinteiseen työsuhteeseen, vuokratyösuhteessa on harvemmin mahdollisuutta kehityskeskusteluihin. Vaikka vuokratyösuhteet ovat usein lyhytaikaisia määräaikaissuhteita, on myös olemassa vuosia vuokratyötä tehneitä työntekijöitä, jotka ovat luoneet uraa vuokratyön avulla. Nämä vuokratyöntekijät jäävät helposti huomaamatta, eikä heihin kiinnitetä sen enempää huomiota kuin lyhytaikaisiin vuokratyöntekijöihin. Tutkimusten mukaan vuokratyöntekijät mieltävät itsensä enimmäkseen käyttäjäyrityksen työntekijöiksi kuin vuokratyöyrityksen työntekijöiksi ja odottavat palautetta käyttäjäyrityksen edustajilta, vaikka he eivät vuokratyöntekijän varsinainen työnantaja olekaan.

Yritysten palautekulttuurin tueksi ollaan kehitelty erilaisia palautejärjestelmiä. Palautejärjestelmän tyypillisimpiä piirteitä ovat usein palautteen systemaattinen kerääminen sekä palautteenantaminen. Pääpaino palautejärjestelmissä on yrityksen oman toiminnan kehittämisesä.

Opinnäytetyöni tutkimuskohteena toimii vuonna 2008 perustettu henkilöstöratkaisuja tarjoava yritys SHT Tieto Oy, jonka alla toimii Suomen Henkilöstöotalo. Suomen Henkilöstöotalon päätuotteita ovat henkilöstövuokraus ja rekrytointipalvelut. Vuonna 2012 Suomen Henkilöstöotalossa toteutettiin työtyytyväisyyskysely vuokratyöntekijöille, josta kävi ilmi, etteivät vuokratyöntekijät saa omasta mielestään riittävästi palautetta työpanoksestaan. Kesällä 2017 Suomen Henkilöstöotalolle valittiin palautejärjestelmä, jonka tarkoituksena on toimia Suomen Henkilöstöotalon toiminnan kehittäjänä. Palautejärjestelmällä kartoitetaan Suomen Henkilöstöotalon toiminnan tasoa työntekijöiden sekä eri sidosryhmien näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pohtia vuokratyöntekijän vastavuoroisen palautteen merkitystä Suomen Henkilöstöotalolle kilpailuedun näkökulmasta, sekä pohtia, miten hankittua palautejärjestelmää voidaan hyödyntää kolmikantaisen vuokratyösuhteen sisäisessä palautteenannossa. Otan tarkastelun alle kaikki kolmikantaisen vuokratyösuhteen kolme osapuolta, sillä kaikilla osapuolilla on oma merkityksensä vuokratyöntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Käyn opinnäytetyössäni läpi vuokratyöntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa sekä siihen liittyviä asioita vuokratyöntekijöiden näkökulmasta sekä tarkastelen vuokratyöntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen merkitystä henkilöstöpalvelua tarjoavalle vuokratyöyritykselle sekä tämän käyttäjäyritykselle. Lisäksi kerron erilaisista palautejärjestelmistä, joita käytetään henkilöstöpalveluyrityksissä. Käytän tässä hyväksi kartoitusta, jonka tein opinnäytetyötäni varten.

Opinnäytetyössä tehtiin kyselytutkimus Suomen Henkilöstöotalon vuokratyöntekijöille, minkä tavoitteena oli kartoittaa vuokratyöntekijöiden nykytilannetta työhyvinvoinnin ja palautekulttuurin suhteen. Opinnäytetyöni lopussa kuvaan ja vertailen vuokratyöntekijöiden ja Suomen Henkilöstöotalon ihannetila-malleja, jotka ovat syntyneet tutkimusten ja oman pohdintani perusteella. Pohdin myös, mitä palveluja ja hyötyjä tämänhetkinen palautejärjestelmä tuo Suomen Henkilöstöotalolle. Lisäksi esitän kehitysehdotuksia ihannetilan saavuttamiseksi vuokratyöntekijän ja Suomen Henkilöstöotalon näkökulmasta.



## 2 VUOKRATYÖNTEKIJÄ

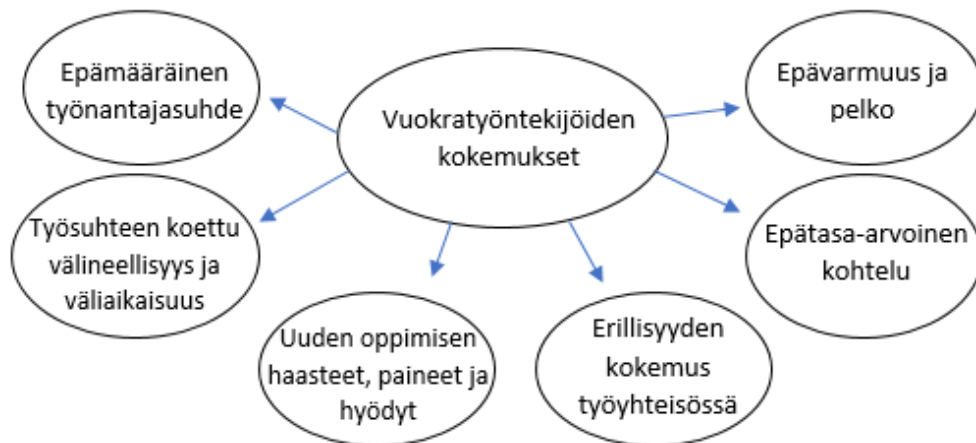
Tässä kappaleessa käyn läpi vuokratyöntekijöiden työhyvinvoinnin merkitystä vuokratyöryhtymälle ja käyttäjäyritykselle, sekä pohdin palautteen merkitystä vuokratyöntekijän näkökulmasta pohjaten näitä muun muassa Vaasan yliopistossa vuonna 2005 sekä Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuonna 2016 tehtyihin tutkimuksiin vuokratyöntekijöistä. Vuonna 2016 vuokratyöntekijätutkimukseen kutsuttiin kaikki auktorisoidut vuokratyöryhtymät.

### 2.1 Vuokratyöntekijän merkitys yrityksen kilpailuedulle

Vuokratun työvoiman käyttö on yleistynyt entisestään koko 2000-luvun aikana. Henkilöstöpalveluyritykset kulkevat työelämän muutoksien kärkijunassa. Vuokratyöt, osa-aikaiset työt, määräaikaaisuudet sekä projektiluontoiset työt tulevat lisääntymään tulevaisuudessa entisestään. Henkilöstöpalveluyritysten liiton mukaan henkilöstövuokraus on avain asemassa näiden palasten yhdistämisessä kokoaikaisiksi ja pitkäaikaisiksi työsuhteiksi. (HPL n.d.)

Työvoiman vuokrauksen kehittyminen ja yleistyminen ovat osaltaan seurausta yritysten henkilöstötoimintojen jatkuvasta ulkoistamiskehityksestä. Ulkoistamisen avulla pystytään helpottamaan yrityksen henkilöstötoimintoja, muun muassa raskaita rekrytointiprosesseja. Riski on pieni käyttäjäyrityksen näkökulmasta, sillä vuokratyöntekijän voi käytännössä vaihtaa milloin vain toiseen, mikäli työt eivät suju odotetulla tavalla. Vuokrausmenettelyn luonteesta johtuen, vuokratyöntekijöiden tietynlainen esineellistäminen on yleistä. Vuokraustilanteessa käyttäjäyrityksen edustajan ei välttämättä tarvitse nähdä työntekijää tai perustella tälle sen tarkemmin työsuhteeseen liittyviä päätöksiä. Neuvottelut ja tilaukset tehdään usein etukäteen kasvottomasta resurssista. (Viitala 2007, 190-191.)

Työvoiman vuokraaminen on viime vuosina ollut kasvussa ja jatkaa kasvuaan yhä edelleen. Kasvun myötä vuokratyöntekijöiden työhyvinvoinnin merkitys korostuu. (HPL 2016.) Suurin osa vuokratyöntekijöistä on nuoria opiskelijoita. Viitalan mukaan vuokratyöntekijöiden kohtelu luo nuorille kuvaa työelämästä ja huonot kokemukset voivat heijastua epäluottamuksena työnantajia kohtaan tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 196.)



Kuva 1. Vuokratyöntekijöiden kokemuksia vuokratyöstä (Viitala & Mäkipelkola. 2005, 49).

Viitala ja Mäkipelkola (2005) ovat kuvanneet vuokratyöntekijöiden kokemuksia vuokratyöstä kaavion avulla (kuva 1). Kuva 1 osoittaa vuokratyöntekijöiden haasteita, joita vuokratyöntekijät kokevat vuokratöissä. Kaaviossa korostuvat epätasa-arvoinen kohtelu ja epävarmuus töissä, joihin vuokratyöntekijöiden perehdyttämisellä ja työn ohjaamisella on suuri merkitys. Epämääräinen työnantajasuhde ja työsuhteen koettu välineellisyys ja väliaikaisuus syntyvät helposti kolmikantaisessa työsuhteessa, jotka ovat usein lyhyitä ja määräaikaisia. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 49.) Viitalan ja Mäkipelkolan tutkimuksesta (2005) käy myös ilmi uuden oppimisen haastavuuden luomat paineet vuokratyöntekijöille. Työpaikka saattaa vaihtua usein, eikä perehdytys ole välttämättä riittävä niin käyttäjäyrityksen kuin vuokrayrityksenkään puolelta. Käyttäjäyrityksessä ei pidetä vuokratyöntekijää pitkäaikaisena työntekijänä, jonka vuoksi perehdytyksessä käydään läpi vain välttämättömimmät työtehtävään liittyvät asiat, eikä vuokratyöntekijöitä perehdytetä laaja-alaisesti. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 60-61.) Perehdyttämisellä voidaan edesauttaa vuokratyöntekijän sitoutumista työhönsä, jolloin voidaan välttyä irtisanoutumisilta. Työntekijän sitouttaminen on kustannustehokkaampaa käyttäjäyritykselle ja vuokrayritykselle, sillä uusien korvaavien vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen ei mene turhia resursseja.

Henkilöstövuokrausalalla vuokratyöntekijöiden työsuhteet ovat useimmiten määräaikaisia sijaisuuksia tai sesongin mukaisia määräaikaisuuksia, joka käy myös Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) tutkimuksesta ilmi. Vuokratyöntekijät hakevat kuitenkin

henkilöstöpalveluyritysten liiton tutkimuksen mukaan yhä useammin pitkäaikaisia pysyviä työsuhteita kuin lyhyitä keikkaluontoisia työsuhteita (HPL 2016). Tämä ristiriita johtaa helposti henkilöstövuokrausalalla vuokratyöntekijöiden heikkoon sitoutumiseen sekä vajavaiseen työmotivaatioon.

Viitalan (2007) mukaan sitoutuminen on tila, joka vaatii syntyäkseen ja jatkuakseen vastavuoroisuutta. Työntekijöillä on omia yksilöllisiä tarpeita ja taitoja, joita he haluavat päästä hyödyntävään työyhteisössä ja kokea olevansa arvostettuja. Yritys, joka pystyy tarjoamaan työntekijöilleen näitä asioita, pystyy helpommin sitouttamaan työntekijänsä yritykseen. Kuitenkin tämän määritelmän mukaan mahdollisuudet sitoutumiseen vuokratyöntekijän, käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä ovat vähäiset. Käyttäjäyrityksen pääajatuksena on usein mahdollisimman vähäinen sitoutuminen vuokratyöntekijään, varsinkin kun kyseessä ovat lyhyet määräaikaiset sijaisuudet. Monissa tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että vuokratyöntekijät taas ovat välineellisesti sitoutuneita käyttäjäyritykseen vakituisen työsuhteen toivossa. Vuokratyöntekijöiden sitoutumista estäviä tekijöitä ovat kuitenkin usein roolikonfliktit ja epätasa-arvo. Vuokratyöntekijät kokevat toisinaan kuuluvansa käyttäjäyrityksen työyhteisöön, mutta toisinaan kokevat olevansa vähemmän arvostettuja työyhteisön jäseniä. Työhön liittyvät odotukset ovat samat, mutta yrityksen tarjoamat vastikkeet eivät. Tällöin käyttäjäyritys säästää henkilöstökustannuksissaan, joiden avulla omaa väkeä esimerkiksi sitoutetaan yritykseen. Näitä ovat muun muassa tulospalkkiojärjestelmät, henkilökunta-alennukset sekä liikuntapalvelut. Vuokratyöntekijöiden käyttöä perustellaan myös sillä, ettei omat työntekijät rasittuisi liikaa. Näissä molemmissa skenaarioissa korostuu ristiriitaa aiheuttava epätasa-arvo. (Viitala 2007,187-189.)

Monien tutkimusten mukaan käyttäjäyritysten edustajat perustelevat vuokratyöntekijöiden käyttöönsä sillä, ettei vuokratyöntekijöihin tarvitse sitoutua pitkäaikaisesti (Viitala 2007,187). Mikäli käyttäjäyritys ja vuokratyöntekijä eivät sitoudu vuokratyöntekijöihin, laskee vuokratyöntekijän kynnys lähteä organisaatiosta. Sitoutuminen vaatii vuorovaikutteisen suhteen työntekijän ja työnantajan välillä. Henkilöstövuokrausyritys on kolmikantaisessa työsuhteessa vuokratyöntekijän työnantaja. Vuokratyöntekijän sitoutumisen astetta voidaan tukea henkilöstöpalveluyrityksen toimintojen avulla.

Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) mukaan sitoutuminen, motivaatio ja yleinen työtyytyväisyys ovat vahvasti yhteydessä työntekijän työsuorituksen tasoon. Sitoutumaton lähtöaikeissa oleva työntekijä saattaa heikentää työntasoaan sekä osoittaa haluttomuuttaan työntekoon. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 27.) Sitoutumattomuus luo tällöin helposti

epävarmuuden tunnetta myös vuokrayrityksessä sekä käyttäjäyrityksessä. Henkilöstöpalveluyrityksessä syntyy paineita, kun joudutaan nopealla aikataululla etsimään korvaava työntekijä edellisen tilalle. Lisäksi henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen välinen asiakastytyväisyys voi kärsiä. Sitoutumaton vuokratyöntekijä voi riskeerata käyttäjäyrityksen tarjoamaa laatua asiakkailleen, joka taas osaltaan vaikuttaa käyttäjäyrityksen imagoon ja brändiin.

Imago on ulkopuolisten näkemys yrityksestä. Imagon muodostumiseen ei vaikuta pelkästään yritys itse vaan imagon muodostumiseen vaikuttaa myös ulkopuoliset asiat. (Lindberg-Repo 2005, 67.) Yrityksen imago ja maine muodostavat osaltaan yrityksen brändin. Henkilöstöpalvelualalla vuokratyöntekijöillä on suuri merkitys henkilöstöpalveluyrityksen imagolle, sillä jokaisen työpanos näkyy käyttäjäyritykselle sekä käyttäjäyrityksen asiakkaille jotain kautta. Toisin sanoen työntekijä luo yrityksen kasvot, niin ulkoisille kuin sisäisillekin asiakkaille. Viitalan (2007) mukaan käyttäjäyrityksen asiakkaat eivät erittele käyttäjäyrityksen työntekijöitä omiin työntekijöihin ja vuokratyöntekijöihin. Se miten vuokratyöntekijät tekevät työnsä käyttäjäyrityksessä vaikuttaa osaltaan siihen, miltä käyttäjäyrityksen imago näyttää käyttäjäyrityksen omille asiakkaille. Vuokratyöntekijän huolimaton työnteke tai työn laiminlyönti saattaa pahimmillaan heikentää niin henkilöstöpalvelua tarjoavan vuokrayrityksen kuin käyttäjäyrityksenkin imagoa. (Viitala 2007, 187.)

Lindberg-Repon (2005) mukaan palveluyritykset pyrkivät tehostamaan kilpailukykyään kehittämällä yrityksensä brändiä. Arvostetumpaan brändiin halutaan luoda pitkäaikaisempia suhteita sekä palveluista ollaan valmiita maksamaan enemmän kuin kilpailijoiden. (Lindberg-Repo 2005, 131.) Henkilöstöpalvelualalla brändiä voidaan kehittää keskittymällä imagoon, joka luodaan uusille työnhakijoille, potentiaalisille asiakkaille sekä nykyisille asiakkaille. Vuokratyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja työsuhteasioiden laiminlyönti saattaa aiheuttaa negatiivista markkinointia vuokratyöntekijöiden toimesta, joka vaikuttaa vuokrayrityksen ja käyttäjäyrityksen maineeseen, imagoon ja brändiin.

Vuokratyöntekijöiden työhyvinvoinnin tukemista voidaan käyttää kilpailukykyä sekä yrityksen brändäämisen apuna nykyajan markkinoilla. Yhtenä esimerkkinä mainittakoon henkilöstöpalveluyritys Värväämö (2016), joka julkaisi artikkelin vuokratyöntekijöidensä hyvinvoinnista yhteistyössä Duunitori.fi kanssa. Artikkelissa tuodaan esille seikkoja, jotka vaikuttavat vuokratyöntekijöiden työhyvinvointiin, sekä artikkelissa on vuokratyöntekijöiden omia kommentteja Värväämön hyvästä toiminnasta. (Värväämö 2016.) Tämä on hyvä esimerkki työhyvinvoinnin ja työnantajakuva brändäämisestä. Artikkelin avulla

pystytään luomaan potentiaalisille työnhakijoille positiivinen työnantajakuva henkilöstöpalveluyrityksestä. Tämän lisäksi mahdolliset asiakasyrityksen edustajatkin saattavat lukea artikkelia, joka viestii motivoituneemmista vuokratyöntekijöistä.

Työyhteisön toiminnan yhteys henkilöstön hyvinvointiin on osoitettu monien tutkimusten avulla. Tutkimuksissa on pohdittu myös henkilöstön hyvinvoinnin vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Työyhteisön vaikutuksia on kuitenkin vaikea osoittaa, sillä vaikutukset saattavat näkyä vasta vuosien kuluttua. (Tuomi 2007, 127.) Viitalan tutkimusten mukaan käyttäjäyritysten edustajat pitävät epätasa-arvoista tilannetta käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden välillä vaikeana, sillä se heikentää helposti käyttäjäyrityksen työnantajakuva (Viitala 2007, 191). Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuokratyöntekijätutkimuksessa (2016) taas tutkittiin vuokratyöntekijöiden työnantajakuva, joka on noussut tasaisesti vuosien aikana. Vuokratyöntekijät huolehtivat entistä enemmän vuokratyöntekijöidensä työhyvinvoinnista sekä huolehtii asianmukaisesti työsuhteasioista. (HPL 2016.) Yritykset kiinnittävätkin nykyään entistä enemmän huomiota työnantajakuvasa merkitykseen liiketoiminnan kannalta. Henkilöstön osaamista pidetään yhä selvempänä strategisena kilpailukeinona, josta halutaan pitää kiinni. (Viitala 2007, 193.)

Työntekijöiden tyytyväisyys korreloi yrityksen tuottavuuden kanssa, mikäli yritykset osaat hyödyntää henkilöstönsä potentiaalia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kesti 2005, 27). Monet yritykset käyttävät myös hyvää työnantajakuva kilpailuetuna nykypäivänä, kuten Värväämö teki markkinointitempauksessa Duunitori.fi kanssa (Värväämö 2016). Henkilöstön hyvinvoinnin tärkeys sisäistetään yhä useammin ja työnantajakuvan hiomisesta on tullut uusi trendi. Varsinkin henkilöstövuokrausalalla tulisi panostaa positiivisen työnantajakuvan luomiseen. Vuokratyöntekijät luovat käyttäjäyritykselle hyödykkeen, jota vuokratyöntekijä myy vastiketta vastaan. Käyttäjäyritykset kilpailuttavat henkilöstövuokrausyrityksiä samaan tapaan kuin muitakin toimittajia ja käyttävät usein samaan aikaan useampia vuokratyöntekijöitä eri vuokratyöntekijöistä. Mikäli vuokratyöntekijöitä tai työnhakijoita ei ole, myöskään myyntiä ei synny, joka vaikuttaa suoraan vuokratyöntekijöiden liiketoimintaan. Vuokratyöntekijöiden positiivinen imago asiakkaiden silmissä sekä hyvä työnantajakuva voivat parhaimmillaan luoda sellaisen kilpailuedun, joka erottaa ratkaisevasti kilpailijoista.

## 2.2 Vuorovaikutuksen merkitys vuokratyöntekijälle

Yritysmailma muuttuu jatkuvasti uusien sukupolvien ja teknologian kehityksen myötä, joka vaatii yrityksiltä yhä vahvempaa reagointia muutoksiin. Menestyvät yritykset pystyvät kuitenkin kääntämään yritystä uhkaavat asiat mahdollisuuksiksi sekä käyttämään näitä vahvuuksina. Tämä kuitenkin vaatii vastuun antamisen työntekijöille. Näin toimivat proaktiiviseksi kutsutut yritykset, jotka ovat tutkitusti muita tuottavampia. (Kesti 2005, 22.) Perinteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin kuuluvat yhtenä osana vuorovaikutteinen palautteenanto sekä tätä kautta työntekijöiden osaamisen kehittäminen, työsuhteesta riippumatta. Osaaminen on yksi työkykyä tukevista palasista sekä yrityksen kehittymistä tukeva työkalu. Oppiminen sekä osaamisen kehittäminen ovat nykypäivänä yritysten selviytymiskeino.

Ranne (2014) toteaa, että tärkeänä osana työntekijän oppimisprosessia on vuorovaikutteinen palaute, sen antaminen ja vastaanottaminen. Palaute on mukana kaikessa ihmisessä toiminnassa. Palaute ei ole pelkkää sanallista palautetta vaan se koostuu monista eri paloista. Työelämässä palautetta on tärkeää tarkastella osana yrityksen kokonaistoimintaa sekä työn laaja-alaista arviointia. Työntekijät tarvitsevat palautetta, jotta he pystyvät kehittämään toimintaansa yrityksen vaatimien tavoitteiden mukaisiksi. Toimiva palautekulttuuri tukee näitä palasia. Hyvä palautekulttuuri ei kuitenkaan rakennu pelkästään yksittäisistä palautteenantotilaisuuksista, vaan siinä on kyse jatkuvasta ja avoimesta arvioinnista, josta on tullut yhteisössä toimintatapa. (Ranne 2014, 14-16.) Palaute on osana oppivaa organisaatiota sekä tukee henkilöstön kehittymistä. Hyvän palautekulttuurin merkitys on suuri niin vuokratyöryhtymisen kuin käyttäjäyrityksen liiketoiminnan kannalta.

Avoimeen esimiehen ja työntekijän työsuhteeseen kuuluvat palautteen vastaanottaminen ja antaminen. Palaute, niin rakentava kuin positiivinen palaute, on kehittymisen ydin. (Aarnikoivu 2010, 127.) Lankisen ja hänen kollegoidensa (2004) mukaan ainoastaan palautteen avulla työntekijä voi saada tietää, millä tavalla toimii muiden mielestä sekä voi kehittyä entisestään työssään. Kehittyminen on usein hidasta, sillä omaa toimintaansa ei voi nähdä ulkopuolisen silmin. Palaute mahdollistaakin nopeat huomiot ulkopuolelta, jonka vuoksi kehittyminen nopeutuu. (Lankinen ym. 2004, 79.) Vuokratyösuhteessa niin käyttäjäyrityksen edustajilla kuin vuokratyöryhtymisen edustajilla on mahdollisuus vuokratyöntekijän palautekulttuurin tukemiseen.

Hyvä palautekulttuuri vaatii palautteen kulkemisen kolmeen suuntaan: alaiselta esimiehelle, esimieheltä alaiselle sekä alaiselta alaiselle. Vuokratyöntekijän näkökulmasta toimivan palautekulttuurin merkitys on suuri. Mitä enemmän ja mitä laajemmalla verkostolla työntekijä saa palautetta työstään, sitä selkeämmin työntekijä tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet työssään. Hyvä itsetuntemus auttaa työntekijää työssään ja kehittää työntekijänä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24.) Henkilöstöpalvelualalla vuokratyöntekijöiden työn suorituspaikat ja käyttäjäyritykset saattavat vaihdella. Käyttäjäyritysten vaihtuessa myös toimintatavat muuttuvat, mikä saattaa helposti sekoittaa vuokratyöntekijän mieltä. Positiivinen ja korjaava palaute voi antaa vuokratyöntekijälle varmuutta työhönsä sekä motivoida tulevaisuudessa.

Pihan ja Poussan (2012) mukaan on tutkittu, että ihmisellä voidaan sanoa olevan neljä eri tarvetta, jotka liittyvät työelämään. Nykyään halutaan tehdä tyydyttävää työtä joka päivä. Työntekijät haluavat uppoutua selkeästi määriteltyihin tehtäviin, joiden kautta he pystyvät näkemään oman työpanoksensa tuloksen. Työntekijät kaipaavat myös työssään onnistumisen kokemuksia. Työntekijät haluavat näyttää muille olevansa hyviä jossain sekä olla toiveikkaita onnistumisen ja menestymisen mahdollisuuksista. Ihmiset kaipaavat toisinaan myös sosiaalista kanssakäymistä toisten kanssa. Työntekijät haluavat jakaa kokemuksiaan sekä rakentaa siteitä toisiin ihmisiin ja kokea onnistumisen tunteita yhdessä. Näiden lisäksi työntekijät kaipaavat merkityksellisyyttä työhönsä ja haluavat olla osana jotain suurempaa. Toisin sanoen työntekijät haluavat, että työllä on suurempaakin merkitystä ja että työ mitä tehdään, on tärkeää. (Piha & Poussa 2012, 22.) Palaute on nopein tapa osoittaa työntekijälle työnsä merkitys. Kun työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta, työtä on mielekkäämpi tehdä. Kun työntekijä saa palautetta työstään, hän kokee muiden olevan kiinnostuneita hänen työpanoksestaan. Työstään innostuminen on työyhteisön menestyksen avain. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 17.) Toimiva palautekulttuuri tukee osaltaan työyhteisön työhyvinvointia ja hyvinvoiva henkilöstö on yritykselle kilpailuetu. Palautetta antava ja vastaanottava työnantaja voi luoda positiivista työnantajakuva työntekijöilleen, jotka taas saattavat kertoa siitä eteenpäin. Positiivinen työnantajakuva houkuttelee työpaikkana ja saattaa tuoda uusia potentiaalisia työnhakijoita.

### 2.3 Palaute vuokratyöntekijän näkökulmasta

Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) mukaan vuokratyöntekijät identifioituvat ennemmin käyttäjäyrityksen työntekijöiksi kuin vuokratyöntekijöiksi. Viestintä tapahtuu usein käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä, jolloin vuokratyöntekijä kokee helpommin käyttäjäyrityksen työnantajanaan. Viitalan ja Mäkipelkolan tutkimuksesta kävi myös ilmi, ettei vuokratyöntekijä pitänyt vuokratyöntekijöihinsä yhteyttä muuten kuin työsuhteen alussa sekä palkanmaksuun liittyvissä asioissa. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 58.) Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuokratyöntekijöille suunnattu tutkimus (2016) tukee myös tätä teoriaa. Vuokratyöntekijät kokevat kuuluvansa nykyään entistä enemmän vuokratyöntekijöiden työyhteisöön, mutta kokevat silti yhä kuuluvansa ennemmin asiakasyrityksen työyhteisöön. (HPL 2016.)

Samasta Henkilöstöpalveluyritysten liiton tutkimuksesta kävi myös ilmi, etteivät vuokratyöntekijät kokeneet olevansa yhdenarvoisia käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden kanssa (HPL 2016). Tasa-arvoisuuteen on kuitenkin selvästi kiinnitetty enemmän huomiota, sillä luvut ovat parantuneet viime tutkimukseen verrattuna.

Käyttäjäyrityksellä on oma vastuunsa vuokratyöntekijän tasa-arvoisessa kohtelussa sekä palautteenannossa. Vuokratyöntekijät haluavatkin usein saada palautetta ennemmin käyttäjäyritykseltä kuin vuokratyöntekijältä. Viitalan ja Mäkipelkolan tutkimuksen (2005) mukaan suurin osa haastatelluista vuokratyöntekijöistä oli jätetty käyttäjäyrityksessä vakiintuneen kehityskeskustelujärjestelmän ulkopuolelle, eikä vuokratyöntekijöiden osaamisen kehittämistarpeita kartoitettu, toisin kuin omien työntekijöiden kohdalla. Lisäksi vain muutama haastateltu vuokratyöntekijä oli päässyt perehdytyksen lisäksi käyttäjäyrityksen sisäisiin koulutuksiin. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 60-61.) Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuokratyöntekijätutkimus (2016) tukee Viitalan ja Mäkipelkolan (2005) tutkimusta: vuokratyöntekijät eivät ole tyytyväisiä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiinsa. Keskiarvo oli alhaisempi kuin vertailuaineisto, joka koostuu Promenade Researchin käyttäjäyrityksissä annetuista vastauksista. Vertailutieto koostuu noin 300 000 vastauksesta.

Palautteen ajoituksella on merkitystä oppimisen kannalta. Jos työntekijä saa kuulla työsuhteensa lopussa tehneensä jonkin asian jatkuvasti väärin, hän ei voi enää vaikuttaa asiaan. Palautteenannon tulisi olla osana työyhteisön toimintatapaa. Toimiva palautteellisuus ei välttämättä korvaa hyvin tehtyä henkilöstötutkimusta, mutta se edesauttaa



pysymään ajan tasalla työyhteisön tilasta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 33.) Vuokratyösuhteissa palautteenanto vuokratyöntekijöistä tapahtuu usein käyttäjäryityksen ja vuokratyöryityksen välillä laatupalavereissa. Vuokratyöntekijöille palautteenanto sijoittuu vuokratyöryityksen toimesta helposti työsuhteen loppuun työtodistuksen yhteyteen, mikäli hän on pyytänyt erillistä mainintaa suoriutumisestaan työssään. Vuokratyösuhteen aikana käyttäjäryityksellä on paremmat mahdollisuudet palautteenantoon, sillä käyttäjäryitys toimii vuokratyöntekijän työnvalvojana.

Vuokratyöntekijöille ei tarjota yhtä usein mahdollisuutta käyttäjäryityksen tarjoamiin kehityskeskusteluihin tai koulutuspäiviin. Vaikka epävarmuus työstä, kasvava tarve kehityskeskusteluille sekä kyky tarjota vuokratyöntekijälle kehittymismahdollisuuksia ovat ongelmallisia vuokratyöntekijöille, koskettavat nämä samat ongelmat kuitenkin kaikkea muutakin palkkatyötä. (Halava n.d.) Jotkut vuokratyöryitykset tarjoavat vuokratyöntekijöilleen tarvittaessa mahdollisuuden erilaisten työkorttien suoritukseen. Sopivalle ja hyvälle vuokratyöntekijälle mahdollistettu lisäkoulutus voi luoda parempaa työnantajakuvaa vuokratyöryityksestä, ja kehittää vuokratyöntekijää entisestään työntekijänä. Koulutuksen mahdollistaminen voi myös sitouttaa työntekijän paremmin työhönsä. Sitoutuminen taas voi luoda asiakastyytyväisyyttä käyttäjäryityksen ja vuokratyöryityksen välillä. Henkilöstöpalveluyritys erottuisi myös kilpailijoistaan tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia vuokratyöntekijöilleen. Kehittämällä vuokratyöntekijöitään osoittaisi välittävänsä vuokratyöntekijöistään, joka näkyy osaltaan niin asiakkaille, vuokratyöntekijöille itselleen ja potentiaalisille työnhakijoille positiivisena työnantajakuvana.

## 3 PALAUTEJÄRJESTELMÄ SITOUTTAMISEN VÄLINEENÄ

### 3.1 Hyvä palautejärjestelmä

Heikon palautekulttuurin tunnistaa sen irrallisuudesta ja satunnaisuudesta. Palautteen ja keskusteleavan arvioinnin on oltava työyhteisössä osa työprosesseja sekä avointa. Yksittäiset ja satunnaiset palautteet eivät hyödytä riittävästi sitouttamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tehokas ja työyhteisöä sekä yritystä hyödyttävä palautekulttuuri edellyttää, että palautteen on sovittava yrityksen arvoihin sekä palveltava sen tavoitteita ja olla yleisesti hyväksytty ja perusteltu työkalu työhyvinvoinnin kehittäjänä. (Ranne 2014, 38.)

Yritysten palautekulttuurin tueksi ollaan kehitelty erinäisiä palautejärjestelmiä. Palautteen antamisen kynnys tulisi olla pieni, käsittelyn tulisi olla nopeaa, toimenpiteet johdettuja sekä palautteenantajien informoituja. Hyvä palautejärjestelmä parantaa yrityksen kilpailuetua mahdollistamalla vuorovaikutuksen sekä kehittämällä oppimisprosesseja. (Lindén 2015, 185.) Palautejärjestelmän tyypillisimpiä piirteitä ovat usein palautteen systemaattinen kerääminen sekä antaminen. Palautejärjestelmän muodostamiseksi tulee organisaatiossa olla selkeästi määritelty kuka palautteen kerää, ketkä antavat palautetta sekä missä muodossa palautetta annetaan ja kenelle sitä annetaan. Palautteen täytyy kattaa myös kaikki organisaation tasot sekä sen tehoa tulee mitata ja seurata jatkuvasti. Usein palautejärjestelmiä hyödynnetäänkin yrityksen oman toiminnan kehittämisessä.

Palautteiden tiedonhallinta on yrityksille hyödyllistä. Yrityksen toiminnan kehittäminen helpottuu oikeanlaisen palautetiedon ansiosta. Yrityksen tuottama laatu paranee sekä toimintavirheet vähenevät. Palautteiden johdonmukainen käsittely antaa tarvittavat tiedot toiminnan kehittämiseksi sekä palautteiden perusteellinen käsittely pienentää kynnystä negatiivisten asioiden käsittelyä kohtaan. (Lindén 2015, 190.)

1	2	3	4	5
Palautetta ei oteta vastaan	Palaute otetaan vastaan	Palaute otetaan vastaan	Palaute otetaan vastaan	Palaute otetaan vastaan
Palautetta ei käsitellä	Palautetta ei käsitellä	Palaute käsitellään	Palaute käsitellään	Palaute käsitellään
Ei tehdä toimenpiteitä	Ei tehdä toimenpiteitä	Ei tehdä toimenpiteitä	Tehdään toimenpiteitä	Tehdään toimenpiteitä
Ei informoida palautteenantajaa	Ei informoida palautteenantajaa	Ei informoida palautteenantajaa	Ei informoida palautteenantajaa	Informoidaan palautteenantajaa

Kuva 2. Yrityksen palautteenhallinnan kategoriat (mukaillen Lindén 2015, 187).

Ylläolevassa kuvassa (kuva 2) on esitetty palautteenhallinnasta kaavio Lindénin (2015, 187) viisiluokkaisen jaon mukaisesti. Viisiluokkaisen kategorian tarkoituksena on erotella erilaisten yritysten toimintatavat palautteen suhteen. Palautejärjestelmien tavoitteena on auttaa yritystä kehittämään toimintaansa. Ihanteellisin tilanne toiminnan kehittämisen kannalta on viides kategoria. Ottamalla palaute vastaan sekä reagoimalla siihen oikealla tavalla sitoudutaan palautteenantajan palautteeseen sekä tämän näkökulmiin, joka luo arvostusta ja sitoutumista palautteenantajalla.

Palautetta voidaan kerätä erilaisilla tavoilla. Yleisin on varmasti sähköisen kyselyn muoto. Sähköisen kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Mikäli kysely on laadittu huolellisesti, sitä voidaan jatkossa käyttää vastaaviin kyselyihin vertailuaineistona tallentamalla aikaisemman kyselyn tulokset. (Hirsjärvi ym. 2015, 195.) Sähköisen kyselyn tuloksia on helpompi raportoida kuin paperisen kyselylomakkeen vastauksia. Sähköisen kyselyn suurimpia etuja onkin sen vaivattomuus, edullisuus sekä nopeus. (Vilka 2015, 128.) Sähköisessä kyselyssä ei kuitenkaan voida olla varmoja siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat vastanneet kyselyyn ja väärinymmärryksiä voi helposti tapahtua (Hirsjärvi ym. 2015, 195). Vilka mainitsee myös sähköisen kyselyn riskiksi sen hukkumisen muuhun postitulvaan, varsinkin kun viesti lähetetään sähköpostitse (Vilka 2015, 128). Kun kysely lähetetään suurelle yleisölle, vastausprosentti on usein parhaimmillaan 30-40 prosenttia lähetetyistä kyselyistä (Hirsjärvi ym. 2015, 196).

Tenhusen (2015) mukaan henkilöstön yksipuolinen tehokkuuden mittaaminen on nykyään historiaa, koska se keskittyy työntekijän historian tarkasteluun. Yritysmaailman henkilöstön kattava palautteenhallinnan yksi keino on 360 asteen henkilöstöpalaute. 360 asteen näkymä tarkoittaa henkilöstöpalautteessa sitä, että henkilö arvioi sekä itseään,

kollegoitaan, esimiehiään sekä mahdollisesti omia alaisiaan. Tämä kokonaisvaltainen palautejärjestelmä saattaa kuitenkin tuntua joistain työntekijöistä ahdistavalta, jonka vuoksi yrityksen sisäisen viestinnän on toimittava ja 360-arviointimallin tärkeys yritykselle on selitettävä tarkoin. 360-arviointimalli auttaa sitouttamaan tiimin jäseniä toisiinsa sekä auttaa kehittämään sekä yrityksen että työntekijöiden toimintaa. (Tenhunen, 2015.) 360-asteen arviointimallia käytetään myös yleisesti oppilaitoksissa, oppilaiden ja kurssin pitäjien kesken. 360-arviointimallin haasteena on kuitenkin sen monimutkaisuus ja kerättävän tiedon käsittely. Tämän vuoksi 360-arviointimallia on vaikea soveltaa palautejärjestelmänä henkilöstöpalvelualalla vuokratyöntekijöillä, sillä arvioinnissa olisi mukana henkilöstöpalveluyritys, käyttäjäyrityksen edustaja, vuokratyöntekijä sekä vuokratyöntekijän kollegat, jotka voivat olla joko käyttäjäyrityksen omia työntekijöitä tai toisia vuokratyöntekijöitä. Vuokratyösuhteessa on liian paljon eri muuttujia, jonka vuoksi 360-arviointimalli voisi olla liikaa resursseja vievää kaikkien osapuolien osalta.

### 3.2 Erilaisia palautejärjestelmiä henkilöstövuokrausyrityksissä

Tein toukokuussa 2017 puhelimitse kartoituksen Suomen Henkilöstötalon kanssa samalla alalla toimiville henkilöstöpalveluyrityksille. Kartoituksen tavoitteena oli selvittää lyhyillä puhelinhaastatteluilla käyttävätkö henkilöstöpalveluyritykset tällä hetkellä palautejärjestelmiä asiakkailleen tai työntekijöilleen. Tämän kartoituksen pohjalta oli tarkoitus luoda kuva siitä, voidaanko palautejärjestelmän avulla erottua kilpailijoista henkilöstöpalvelualalla.

Kartoitus toteutettiin puhelimitse ja haastatellut henkilöstöpalveluyritykset ja näiden edustajat pysyvät anonyymeinä. Neljä näistä henkilöstöpalveluyrityksistä on liikevaihdoltaan samankokoisia kuin opinnäytetyöni tutkimuskohde Suomen Henkilöstötaloksi. Viittaan näihin neljään henkilöstöpalveluyritykseen myöhemmin nimeämällä nämä pieniksi henkilöstöpalveluyrityksiksi. Näiden neljän yrityksen lisäksi haastattelin vielä yhden suuremman henkilöstöpalveluyrityksen edustajaa vertailun vuoksi.

Puhelinhaastatteluissa kävi ilmi, ettei ulkoistettujen systematisoitujen palautejärjestelmien käyttäminen ole tällä hetkellä yleistä henkilöstöpalveluyrityksissä. Pienemmillä henkilöstöpalveluyrityksillä palautteenkeruu sekä palautteen antaminen hoidetaan epäsystemaattisesti. Yhden pienemmän henkilöstöpalveluyrityksen edustaja mainitsi puhelinhaastattelussa, että heillä pyritään pitämään muutaman kuukauden välein asiakaspalaverieita asiakkaiden tiloissa, jolloin nähdään samalla myös vuokratyöntekijöitä. Yhdeltä

pieneltä henkilöstöpalveluyritykseltä kävi ilmi, että varsinkin uusilta asiakkailta pyydetään herkemmin palautetta kuin vanhemmilta asiakkailta. Muutamat näistä yrityksistä pitävät vuokratyöntekijöihinsä satunnaisesti yhteyttä työtyytyväisyyskyselyillä. Kaikilla näillä oli kuitenkin yhteistä se, ettei palauteenanto ja palautteen saaminen ole järjestelmällistä ja nämä hoidetaan joko puhelimitse tai kasvotusten.

Suuremmassa maanlaajuisessa henkilöstöpalveluyrityksessä palautejärjestelmä on luotu itse. Tämä suurempi yritys koostuu pääyrityksestä, sekä pienemmistä freelanceryrityksistä. Suuremman henkilöstöpalveluyrityksen edustajan mukaan pääyritys tekee säännöllisesti kyselyitä vuokratyöntekijöilleen, mutta pienemmiltä freelanceryrityksiltä kyselyiden toteuttaminen jää helpommin tekemättä. Yrityksessä ei ole kuitenkaan koeta olevan tarvetta ulkoistetulle systematisoidulle palautejärjestelmälle.

Puhelinhaastatteluiden yhteenvetona totean, että tällä hetkellä henkilöstöpalvelualalla ei käytetä systematisoituja palautejärjestelmiä vaan palautteen antaminen ja saaminen toteutetaan yrityksissä omilla resursseilla satunnaisesti. Palautejärjestelmää voidaan näiden puhelinhaastatteluiden mukaan mahdollisesti pitää Suomen Henkilöstötalossa kilpailuetuna.

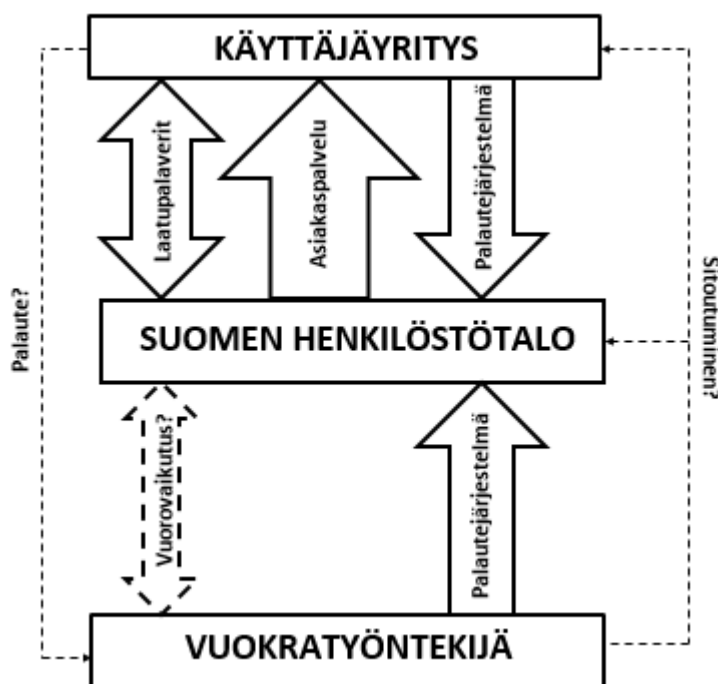
### 3.3 Suomen Henkilöstötalon palautejärjestelmä

Suomen Henkilöstötalok hankki kesällä 2017 palautejärjestelmän, joka tarjoaa arvokasta tietoa Suomen Henkilöstötalolle Suomen Henkilöstötalok toimintatapokok toimivuudesta sekä sidosryhmien sitoutumisesta Suomen Henkilöstötalok. Palautejärjestelmän kyselyissä käytetään kansanvälisesti tunnettua ja käytettyä mittaria: Net Promoter Scorea, NPS.

NPS vertaa keskenään niitä sidosryhmiä, jotka suosittelevat sekä niitä jotka arvostelevat ja vähättelevät toimintaa. NPS:n sanotaan olevan ainut mittari, jonka yritykset tarvitsevat ennustaessaan tulevaisuuden kasvuaan. NPS voi olla -100 ja 100 välillä. 100 on parhain mahdollinen sitoutumisen taso. (Feedbackly, 2016.)

Suomen Henkilöstötalok on aloitettu kyselyiden kuukausittainen lähettäminen asiakasyrityksille sekä vuokratyöntekijöille. Asiakkaisiin kuuluvat tässä tapauksessa niin käyttäjäyritykset kuin rekrytointitoimeksiantokok asiakkaat. Kyselyissä mitataan muun muassa vastaajien NPS. 2017 syksyn kyselyiden tulostok mukaan vuokratyöntekijöiden NPS oli kolmen kyselyn perusteella matalampi kuin asiakasyritysten NPS oli kahden

kyselyn perusteella. Kyselyiden tulokset ovat suuntaa-antavia, mutta antavat kuvan, että asiakasyritykset olisivat sitoutuneempia ja arvostelevat vähemmän Suomen Henkilöstö-talon toimintaa kuin vuokratyöntekijät. Tuloksia täytyy kuitenkin tarkastella kriittisesti ja suuntaa-antavana, sillä kyselyitä on lähetetty vasta muutamana kuukautena vuokratyöntekijöille ja asiakasyrityksille eivätkä kaikki asiakasyrityksen edustajat tai vuokratyöntekijät ole vastanneet näihin kyselyihin.



Kaavio 1. Malli Suomen Henkilöstötalon nykytilanteesta.

Hahmottelin kaavion, joka kuvastaa Suomen Henkilöstötalon, käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välistä suhdetta tällä hetkellä (kaavio 1). Nykytilanne-mallin luomisessa on hyödynnetty Suomen Henkilöstötalossa vuoden 2017 syksyn aikana tehtyjä kyselyitä sekä omia havaintojani. Nykytilanne-malli on raaka-versio todellisesta tilanteesta ja sitä tulee pitää suuntaa-antavana. Nykytilanne-mallin (kaavio 1) mukaan hankittu palautejärjestelmä auttaa luomaan vuorovaikutusta Suomen Henkilöstötalon ja käyttäjäyritysten välille. Palautejärjestelmän luoman vuorovaikutuksen lisäksi käyttäjäyritysten edustajien kanssa pidetään säännöllisesti laatupalavereita, joissa keskustellaan tulevaisuuden suunnitelmista sekä vuokratyöntekijöiden työn laadusta. Omien havaintojeni mukaan samanlaisia palaverikeskusteluja käydään harvoin vuokratyöntekijöiden kanssa tällä hetkellä. Nykytilanne-mallin (kaavio 1) mukaan Suomen Henkilöstötalon hankkima

palautejärjestelmä auttaa luomaan vuorovaikutusta vuokratyöntekijöiden kanssa, mutta itse vastapalaute ja syvempi vuorovaikutus vuokratyöntekijöille jää uupumaan. Omien havaintojeni ja Suomen Henkilöstötalon syksyllä 2017 toteutettujen kyselyjen tulosten perusteella vuokratyöntekijöihin ollaan yhteydessä usein vain, kun vuokratyöntekijä on estynyt menemään töihin tai hänen työsopimustaan jatketaan. Vuokratyöntekijät käyvät harvoin pääkonttorilla, jolloin syvempää vuorovaikutusta on vaikea luoda. Palaute annetaan vuokratyöntekijälle usein vasta työsuhteen lopussa työtodistuksen muodossa, mikäli vuokratyöntekijä on erillistä arviota pyytänyt. Palaute ja vuorovaikutus tapahtuvat usein vuokratyöntekijän ja käyttäjäyrityksen välillä, jolloin Suomen Henkilöstötalok jää osittain pimentoon, eikä pysty täysin vaikuttamaan tai kehittämään vuokratyöntekijöidensä työhyvinvointia.

Suomen Henkilöstötalossa vuokratyöntekijöille toteutetussa vuoden 2012 tehdyssä työtyytyväisyystutkimuksessa kävi ilmi, että vuokratyöntekijät halusivat saada palautetta työpanoksestaan enemmän. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että 93% vastaajista halusi saada ensisijaisesti palautetta käyttäjäyritykseltä ja 7% vastaajista Suomen Henkilöstötalolta. Mielestäni olisi kuitenkin tärkeää, että Suomen Henkilöstötalok olisi tietoinen vuokratyöntekijöidensä työtilanteesta ja miten vuokratyöntekijät ovat tehneet työnsä. Vaikka useat vuokratyöntekijät jäävät samalle käyttäjäyritykselle töihin ja lopulta saavat vakituisen työpaikan käyttäjäyrityksessä, monet vuokratyöntekijät vaihtavat työpaikkaansa käyttäjäyrityksestä toiseen. Suomen Henkilöstötalok olisi helpompi tarjota vanhoja vuokratyöntekijöitään uusille asiakkaille, mikäli tietäisivät miten vuokratyöntekijät ovat tehneet työnsä. Näin pystytään ehkäisemään tulevia ristiriitatilanteita ja asiakasreklamaatioita.

## 4 TUTKIMUS VUOKRATYÖNTEKIJÖILLE

### 4.1 Kysely

Vuonna 2012 Suomen Henkilöstötalossa toteutettiin työtyytyväisyyskysely vuokratyöntekijöille. Kyselystä kävi ilmi, etteivät kyselyyn vastanneet vuokratyöntekijät saaneet tuoloin omasta mielestään riittävästi palautetta työpanoksestaan. Opinnäytetyöni kolme ensimmäistä kysymystä ovat vastaavia, kuin Suomen Henkilöstötalon vuoden 2012 työtyytyväisyyskyselyn palauteosiossa. Tulen vertaamaan näitä suuntaa-antavasti keskenään kyselyn tuloksissa. Olen näiden lisäksi lisännyt opinnäytetyökyselyyn muutamia omia kysymyksiä pohjaten näitä Henkilöstöpalvelualojen liiton vuoden 2016 tutkimukseen.

Toteutan tutkimukseni kvantitatiivisesti, sähköisessä kyselymuodossa, sillä koen sen olevan hyödyllinen ja nopea keino hankkia mahdollisimman laaja tutkimusaineisto. Kysely toteutetaan Suomen Henkilöstötalon hankkimalla palautejärjestelmäalustalla, jota on käytetty jo aikaisemmin syksyllä 2017 kuukausittaisissa kyselyissä.

Kysely oli suunnattu Suomen Henkilöstötalon vuokratyöntekijöille, jotka olivat kyselyn aikana työsuhteessa. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa Suomen Henkilöstötalon vuokratyöntekijöiden nykytilannetta työhyvinvoinnin ja palautekulttuurin suhteen heidän omasta näkökulmastaan. Tavoitteena oli myös luoda opinnäytetyökyselyn tuloksien pohjalta kaavio, joka kuvaa Suomen Henkilöstötalon vuokratyöntekijöiden ihannetilannetta työhyvinvoinnin ja palautekulttuurin suhteen sekä pohtimaan tätä tarkemmin opinnäytetyöni pohdintaosuudessa.

Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselyn tuloksia käytetään anonymisti opinnäytetyössäni ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyn vastaajille informoitiin saatekirjeessä, että kyselyn tuloksia käytetään opinnäytetyössäni sekä saatetaan tulevaisuudessa käyttää vertailuaineistona vastaavissa Suomen Henkilöstötalon tutkimuksissa. Kyselyyn kuului kaikkiaan 14 kysymystä, joista viittä kysymystä pystyi täsmentämään tarvittaessa. Käyn kyselyn tuloksissa läpi vain yhden täsmentävän kysymyksen tulokset, sillä muihin täsmentäviin kysymyksiin tuli vain satunnaisia vastauksia.

Kysely lähetettiin 74 vuokratyöntekijälle sähköpostitse. Tämän lisäksi heille lähetettiin tekstiviestit, joissa ilmoitettiin opinnäytetyökyselystä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että mahdollisimman moni vuokratyöntekijä huomaisi opinnäytetyökyselyn ja vastaisi siihen.

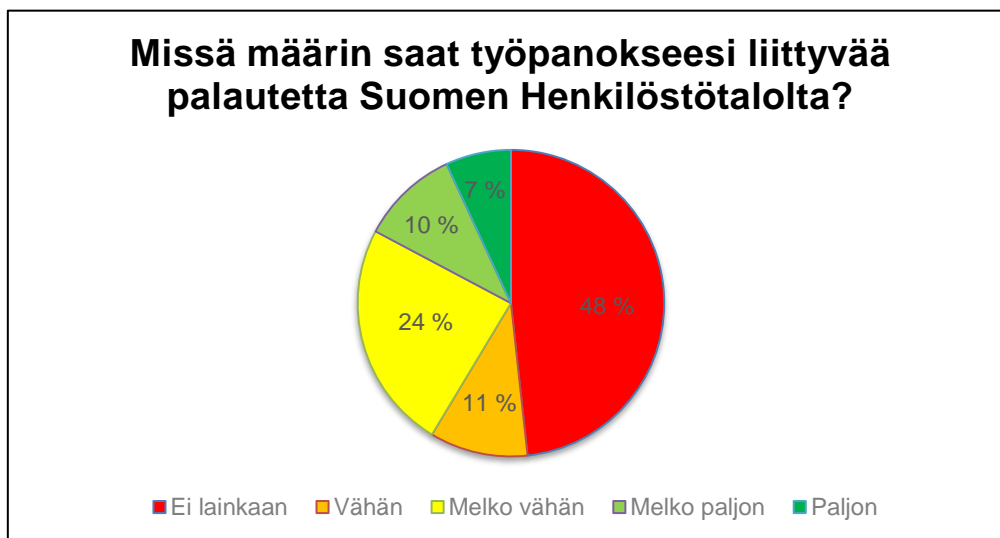


Vastausaikaa oli kuusi päivää. Kyselyn viimeisenä päivänä lähetettiin vuokratyöntekijöille muistutustekstiviestit, jonka ansiosta kysely sai lisävastaajia.

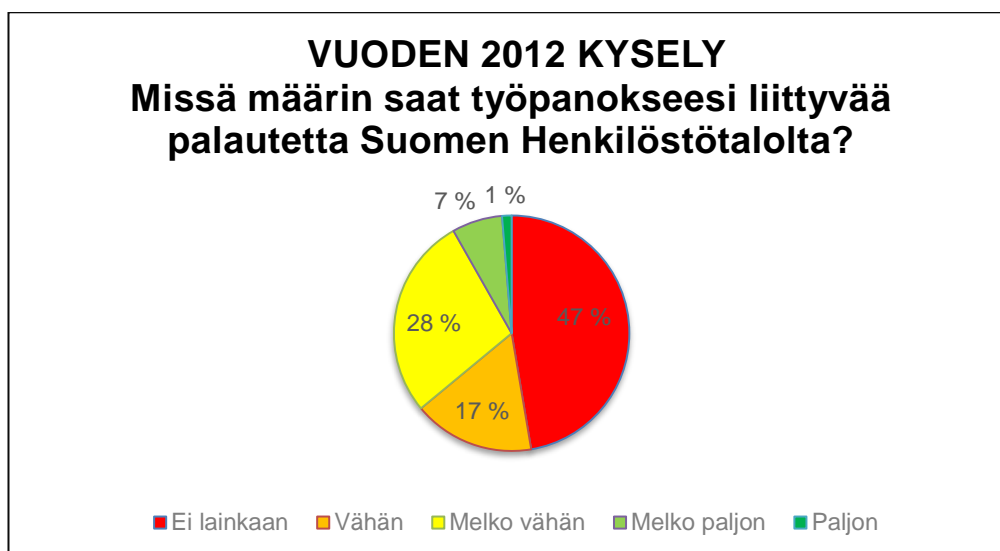
Osa vastaajista jätti kyselyn kesken, joten lopulliseksi vastaajamääräksi tuli 24. Keskimäärin osallistujamäärä oli 26,5 eli vastausprosentti oli noin 35 %. Tulokuvioissa on selkeyden vuoksi mukana prosenttiluvut. Prosenttiluvut kuvaavat prosentuaalista osuutta vastanneista vuokratyöntekijöistä eikä vastaa kaikkia työsuhteessa olevia Suomen Henkilöstötalon vuokratyöntekijöitä. Vastausten vähäisyyden vuoksi opinnäytetyökyselyn tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti ja suuntaa-antavana. Kyselyyn vastanneiden profiilia ja puolueellisuutta on vaikea todistaa, jonka vuoksi myös vastausten sävy voi olla virheellinen, verrattuna koko vuokratyöntekijäjoukkoon. Vähäisen vastaajamäärän vuoksi, käytän analysoinnissa sekä vuokratyöntekijän ihanne-mallin luonnissa apuna Henkilöstöpalveluyritysten liiton (2016) vuokratyöntekijän tuloksia sekä vertaan muihin vastaavien tutkimusten tuloksiin. Vertailtaessa suurempiin ja paikkansa pitävämpiin tutkimuksiin, tulokset olivat samankaltaisia kuin opinnäytetyökyselyn tulokset.

#### 4.2 Kyselyn tulokset

Ensimmäiset kolme opinnäytetyökyselyn kysymystä ovat samoja, kuin Suomen Henkilöstötalon vuoden 2012 työtyytyväisyyskyselyn palaute-osiossa. Näiden tuloksia ei voida täysin verrata toisiinsa, sillä vastaajat ovat oletetusti olleet tässä opinnäytetyökyselyssä eri henkilöitä kuin vuoden 2012 kyselyssä sekä vastaajia on ollut eri määrä. Käsittelen opinnäytetyökyselyn ja vuoden 2012 työtyytyväisyyskyselyn tulokset erillisissä kuvioissa sekaannuksen ehkäisemiseksi. Molempien kyselyiden tuloksia tulee pitää suuntaa-antavana.



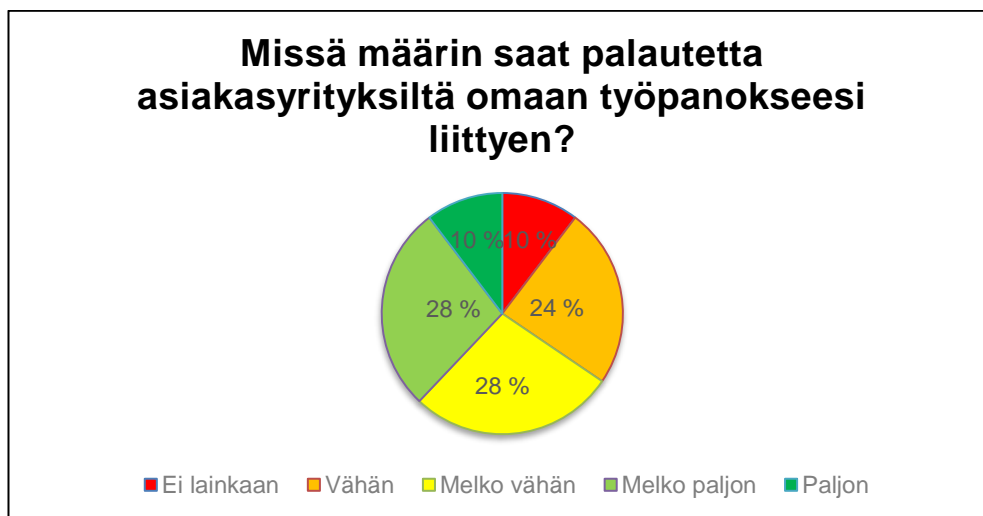
Kuvio 1. Missä määrin saat työpanokseesi liittyvää palautetta Suomen Henkilöstötalolta, 2017.



Kuvio 2. Missä määrin saat työpanokseesi liittyvää palautetta Suomen Henkilöstötalolta, 2012.

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa Suomen Henkilöstötalon palautteenannon tasoa vuokratyöntekijöiden näkökulmasta. Vuonna 2017 kysymykseen vastasi 29 henkilöä. 62 % tähän opinnäytetyökyselyn kysymykseen vastanneista koki, ettei saa lainkaan tai saa työpanoksestaan vähän tai melko vähän palautetta Suomen

Henkilöstötaolalta (kuvio 1). Tulokset ovat tältä osin lähes vastaavat kuin vuoden 2012 kyselyssä (kuvio 2).



Kuvio 3. Missä määrin saat palautetta asiakasyrityksiltä omaan työpanokseesi liittyen, 2017.



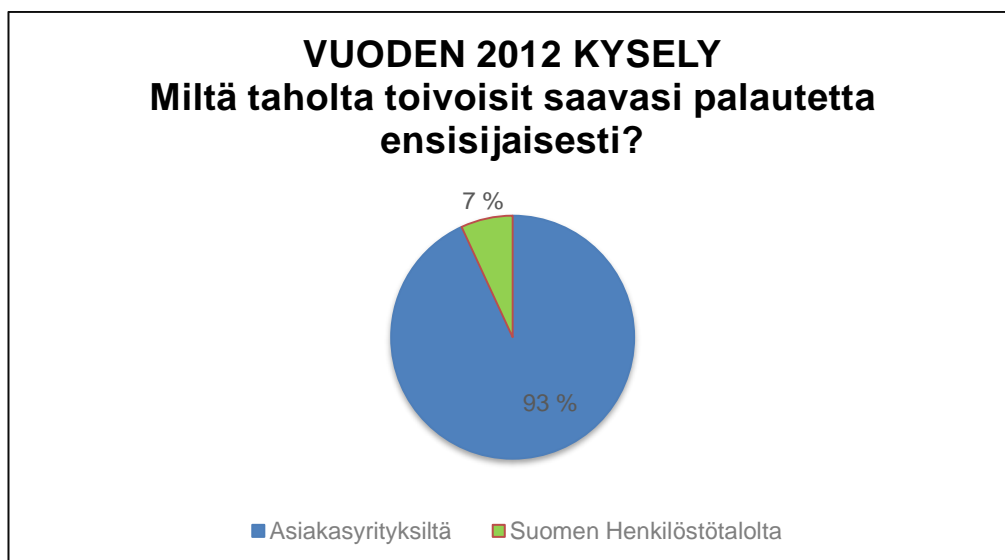
Kuvio 4. Missä määrin saat palautetta asiakasyrityksiltä omaan työpanokseesi liittyen, 2012.

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa Suomen Henkilöstötaolien asiakasyritysten palautteenantoa vuokratyöntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyökyselyn kysymykseen vastasi 29 henkilöä. Verrattuna opinnäytetyökyselyn ensimmäisen kysymyksen tuloksiin (kuvio 1) toisen opinnäytetyökyselyn kysymyksen tulosten mukaan kyselyyn vastanneet vuokratyöntekijät kokivat saavansa enemmän palautetta asiakasyritykseltä, kuin

Suomen Henkilöstötalolta (kuvio 3). Kuitenkin vain alle puolet, 38 % vastaajista koki saavansa joko paljon tai melko paljon palautetta työpanoksestaan asiakasyritykseltä (kuvio 3). Vuoden 2012 kyselyyn verrattuna tulokset ovat suhteellisen samoja (kuvio 4).



Kuvio 5. Miltä taholta toivoisit saavasi palautetta ensisijaisesti, 2017.



Kuvio 6. Miltä taholta toivoisit saavasi palautetta ensisijaisesti, 2012.

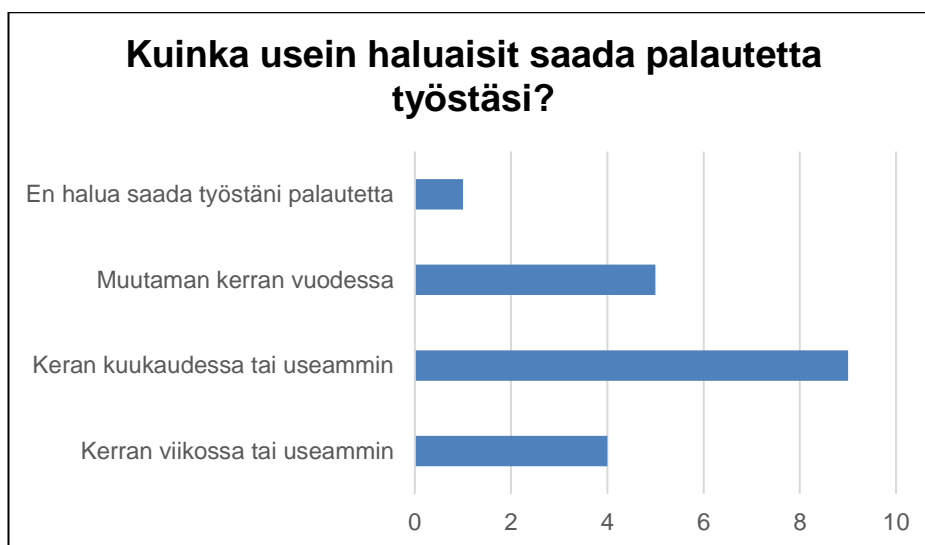
Kolmas opinnäytetyökyselyn kysymys selvitti, keneltä vuokratyöntekijä toivoisi saavansa palautetta ensisijaisesti. Muuntelin tätä kysymystä verraten vuoden 2012 työtyytyväisyyskyselyn kysymykseen (kuvio 6) lisäämällä opinnäytetyökyselyn kysymykseen ”joku muu”-vaihtoehdon. Vastaajia tässä opinnäytetyökyselyn kysymyksessä oli 28. Selkeä enemmistö vastaajista haluaisi saada palautetta ensisijaisesti asiakasyritykseltä (kuvio

5). Vastaava tulos on havaittavissa vuoden 2012 kyselyn tuloksissa (kuvio 6).



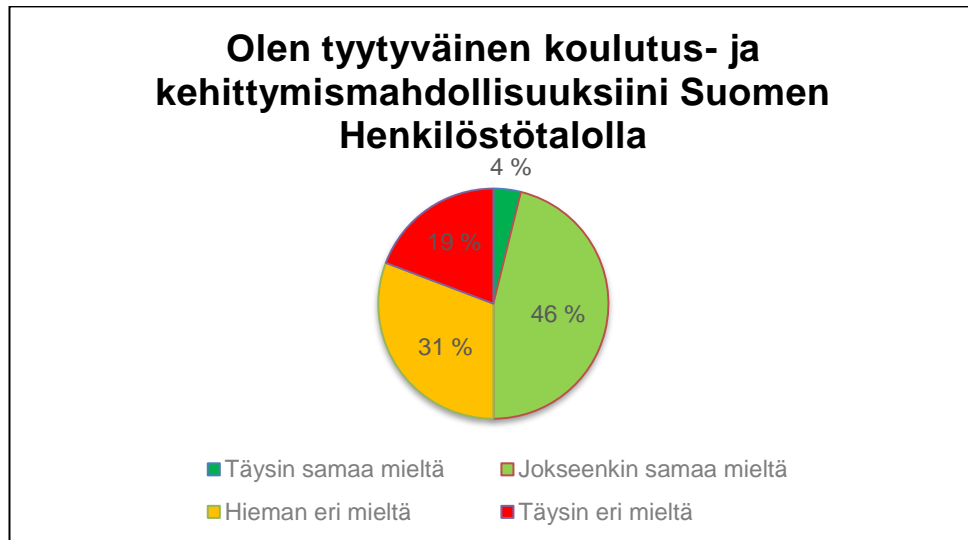
Kuvio 7. Saatko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi, 2017.

Loput kysymykset ovat vain opinnäytetyökyselystä. Neljännen kysymyksen ideana oli kartoittaa, saavatko vuokratyöntekijät omasta mielestään tarpeeksi palautetta työstään. Tähän kysymykseen vastasi 27 henkilöä. Kuvio 7 osoittaa, että tulokset jakautuivat tasan. Yli puolet, 70% kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, etteivät saisi tarpeeksi palautetta tai eivät osanneet sanoa. (Kuvio 7.) Nämä vastaukset johtivat täsmentävään kysymykseen, jossa kysyttiin kuinka usein vastaaja haluaisi saada palautetta työstään (kuvio 8). Täsmentävään kysymykseen vastasi 19 henkilöä.



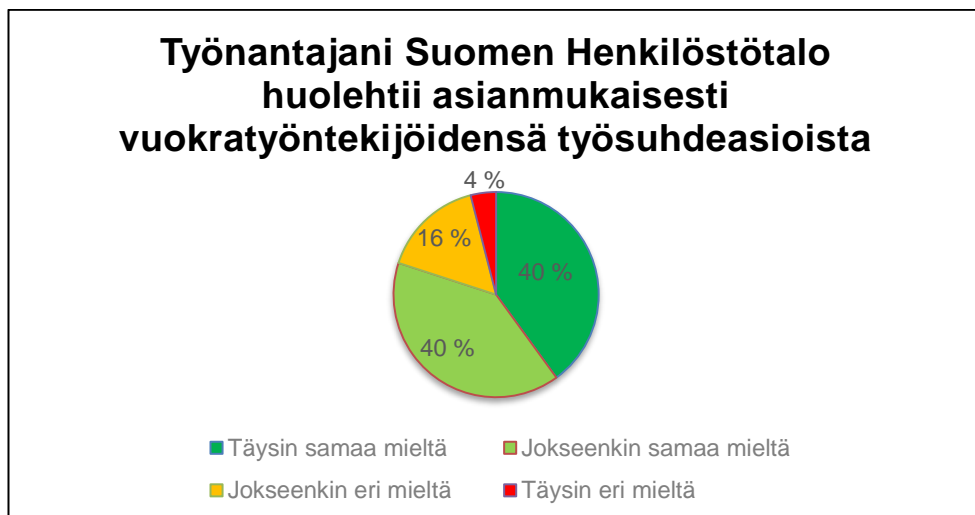
Kuvio 8. Täsmentävä kysymys: Kuinka usein haluaisit saada palautetta työstäsi, 2017.

Kuvio 8 osoittaa, että lähes puolet täsmentävään kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että he haluaisivat saada palautetta työstään kerran kuukaudessa tai useammin. Yksi vastaajista ei halunnut saada työstään palautetta. (Kuvio 8.)



Kuvio 9. Olen tyytyväinen koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiini Suomen Henkilöstötalolla, 2017.

Viidennen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa vuokratyöntekijöiden mielipiteitä Suomen Henkilöstötalon tarjoamista koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista. Tähän kysymykseen vastasi 26 henkilöä. Puolet kysymykseen vastanneista oli jokseenkin tai täysin tyytyväisiä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin (kuvio 9).



Kuvio 10. Työnantajani Suomen Henkilöstötalo huolehtii asianmukaisesti vuokratyöntekijöidensä työsuhteasioista, 2017.

Kuudennen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa ovatko Suomen Henkilöstötalon vuokratyöntekijät tyytyväisiä Suomen Henkilöstötalon työsuhdeasioiden huolehtimiseen. Työsuhdeasioilla tarkoitetaan palkanmaksuun liittyviä asioita sekä työsopimusasioita. Tähän kysymykseen vastasi 25 henkilöä. Suurin osa kysymykseen vastanneista, 80 %, oli sitä mieltä, että Suomen Henkilöstötalo huolehtii vuokratyöntekijöiden työsuhdeasioista hyvin (kuvio 10).



Kuvio 11. Työnantajani Suomen Henkilöstötalo huolehtii vuokratyöntekijöidensä työhyvinvoinnista, 2017.

Seitsemännen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa vuokratyöntekijöiden mielipiteitä siitä, että huolehtiiko Suomen Henkilöstötalo vuokratyöntekijöidensä työhyvinvoinnista. Tähän kysymykseen vastasi 24 henkilöä. Suurin osa kysymykseen vastanneista, 58 % on siitä täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että Suomen Henkilöstötalo huolehtii vuokratyöntekijöidensä työhyvinvoinnista (kuvio 11).



Kuvio 12. Suosittelisitko Suomen Henkilöstötaloa työnantajana tutuillesi, 2017.

Viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli mitata vuokratyöntekijöiden NPS. Tähän kysymykseen vastasi 24 henkilöä. Keskiarvona palautejärjestelmä mittasi tämän kysymyksen vastausten perusteella vuokratyöntekijöiden NPS:ksi 38. Suurin osa vastaajista suosittelisi Suomen Henkilöstötaloa työnantajana (kuvio 12).

#### 4.3 Tulosten analysointi

Opinnäytetyökyselyn tulosten mukaan vuokratyöntekijät haluavat saada palautetta ensisijaisesti käyttäjäyritykseltä (kuvio 5). Sama käy ilmi vuonna 2012 Suomen Henkilöstötalossa tehdystä työtyytyväisyyskyselyn tuloksista (kuvio 6). Opinnäytetyökyselyyn vastanneet vuokratyöntekijät kokevat saavansa tällä hetkellä enemmän palautetta työpanoksestaan asiakasyritykseltä kuin Suomen Henkilöstötalolta (kuvio 4).

Suurin osa opinnäytetyökyselyyn vastanneista vuokratyöntekijöistä on sitä mieltä, etteivät saa tarpeeksi palautetta työstään (kuvio 7). Samankaltaisia tuloksia on tullut Henkilöstöpalveluyritysten liiton (2016) tutkimuksesta. Kuvio 8 mukaan suurin osa opinnäytetyöni kyselyyn vastanneista haluaisi saada palautetta viikoittain, kuukausittain tai muutamia kertoja vuodessa, joka kuvastaa palautteensaannin yksilöllisyyttä. Tosin yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei halua saada ollenkaan palautetta työstään. (Kuvio 8.)

Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet jakoivat opinnäytetyökyselyn vastaajat kahtia. Opinnäytetyökyselyyn vastanneista vuokratyöntekijöistä puolet oli tyytyväisiä kehitys- ja



koulutusmahdollisuuksiinsa ja puolet kysymykseen vastanneista ei ollut tyytyväisiä. (Kuvio 9.) Viitalan ja Mäkipelkolan (2005, 60-61) tutkimuksen tulosten mukaan vuokratyöntekijät eivät ole tyytyväisiä kehitys- ja koulutusmahdollisuuksiinsa ja vuokratyöntekijät kokevat helposti epätasa-arvoa verrattuna käyttäjäyrityksen omiin työntekijöihin, joille tarjotaan enemmän kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia. Henkilöstöpalveluyritysten liiton tutkimuksen tulokset osoittivat samankaltaisen kahtijakauman kuin opinnäytetyökyselyn tulokset (HPL 2016).

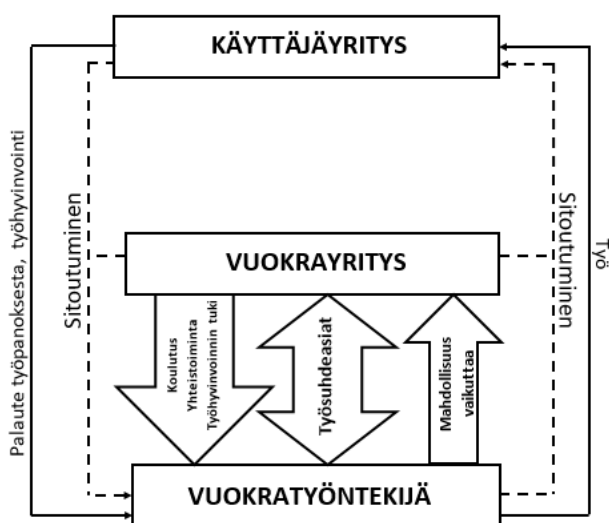
Suurin osa opinnäytetyökyselyn työsuhde-kysymykseen vastanneista vuokratyöntekijöistä oli tyytyväisiä Suomen Henkilöstötalon tapaan hoitaa vuokratyöntekijöidensä työsuhdeasioita (kuvio 10). Vastaavia tuloksia on saatu Henkilöstöpalveluyritysten liiton (2016) vuokratyöntekijöille suunnatussa tutkimuksessa. Henkilöstöpalveluyritysten liiton tutkimuksen mukaan suurin osa vuokratyöntekijöistä kokee, että heidän työnantajansa hoitaa palkanmaksun ja muut työsuhdeasiat asianmukaisesti. (HPL 2016.)

Yli puolet opinnäytetyökyselyn työhyvinvointi-kysymykseen vastanneista koki Suomen Henkilöstötalon hoitavan vuokratyöntekijöiden työhyvinvointiasiat hyvin (kuvio 11). Edelliseen kysymykseen (kuvio 10) verrattuna kyselyyn vastanneiden vuokratyöntekijöiden mielestä Suomen Henkilöstötalo huolehtii paremmin vuokratyöntekijöidensä työsuhdeasioista kuin työhyvinvoinnista.

NPS oli opinnäytetyökyselyssä korkeampi kuin aikaisemmissa syksyllä 2017 toteutetuissa lyhyemmissä vuokratyöntekijöille suunnatuissa kyselyissä, mutta yhä matalampi kuin asiakkaiden NPS. Opinnäytetyöni kyselyyn vastanneiden vuokratyöntekijöiden NPS oli 38. Suurin osa opinnäytetyökyselyyn vastanneista suosittelisi jollain tasolla Suomen Henkilöstötaloa työnantajana, mutta arvostelijoitakin löytyi (kuvio 12).

## 5 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyökyselyn tavoitteena oli kartoittaa Suomen Henkilöstötalon vuokratyöntekijöiden nykytilannetta työhyvinvoinnin ja palautekulttuurin suhteen heidän omasta näkökulmastaan. Tarkoitukseni oli luoda opinnäytetyökyselyn pohjalta kaavio, joka kuvastaisi Suomen Henkilöstötalon vuokratyöntekijöiden ihanteellista tilannetta. Kaavion (kaavio 2) tarkoituksena on toimia pohjana Suomen Henkilöstötalon ihannetila-kaavion luonnissa. Opinnäytetyökyselyn vastausten vähäisyyden vuoksi kyselyn tulokset olivat vain suuntaa-antavia. Opinnäytetyökyselyyn vastanneiden profiilia ja puolueellisuutta oli vaikea todistaa, jonka vuoksi myös tulosten todellisuutta ei voitu varmentaa, verrattuna koko Suomen Henkilöstötalon vuokratyöntekijäjoukkoon. Tämän vuoksi loin vuokratyöntekijän ihannetila-mallin omien havaintojeni ja opinnäytetyökyselyn tulosten lisäksi vastaavien suurempien tutkimusten tulosten pohjalta, jotta kaavioni (kaavio 2) saisi enemmän tukea. Opinnäytetyökyselyn vähäisen vastausdatan vuoksi, kaavio mallintaa yleisesti vuokratyöntekijöiden ihannetilaa kolmikantaisessa vuokratyösuhteessa.



Kaavio 2. Malli vuokratyöntekijän ihannetilanteesta.

Vuokratyöntekijän ihannetila-mallissa (kaavio 2) vuokrayritys tarjoaa vuokratyöntekijöilleen enemmän vapaaehtoista yhteistoimintaa sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, samalla tukien vuokratyöntekijöidensä työhyvinvointia. Ihannetila-mallissa (kaavio 2) vuokratyöntekijöiden työsuhdeasiat hoidetaan asiantuntevasti, mahdolliset jatkosopimukset selvitetään ajallaan sekä palkka-asiat sujuvat moitteettomasti. Vuokrayritys

tarjoaa vuokratyöntekijöilleen mahdollisuuden vaikuttaa työsuhteeseen liittyviin asioihin. Ihannetilassa (kaavio 2) käyttäjäryitys sitoutuu vuokratyöntekijöihin pitämällä huolen vuokratyöntekijöiden työhyvinvoinnista sekä antamalla palautetta näiden työpanoksesta. Vuorovaikutus ja vuokratyöntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen lisää sitoutumista vuokratyöntekijöiden, käyttäjäryityksen ja vuokratyöntekijöiden välille.

Yhtenä osana vuokratyöntekijöiden ihannetilaa (kaavio 2) on koulutus, yhteistyötoiminta ja työhyvinvoinnin tuki. Tehdessäni kartoitusta henkilöstöpalvelu yrityksille opinnäytetyötäni varten kuulin, että haastatelluilla henkilöstöpalvelu yrityksillä vuokratyöntekijät käyvät usein vuokratyöntekijöiden konttorilla, välillä ilman syytäkin. Tämä viittaa mielestäni avoimeen vuorovaikutukseen vuokratyöntekijöiden ja henkilöstöpalvelu yrityksen välillä. Yhteistyötoiminta ja avoin vuorovaikutus voisivat luoda vuokratyöntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden välisen yhteisön. Erilaiset henkilökuntaedut voisivat sitouttaa ulkopaiikkakunnilla töitä tekeviä vuokratyöntekijöitä nykyistä paremmin. Positiivinen tiivis yhteisö voi luoda positiivista työnantajakuva vuokratyöntekijöistä. Positiivinen työnantajakuva lisää potentiaalisten hyvien työnhakijoiden määrää. Hyvät tekijät luovat tyytyväisiä asiakkaita.

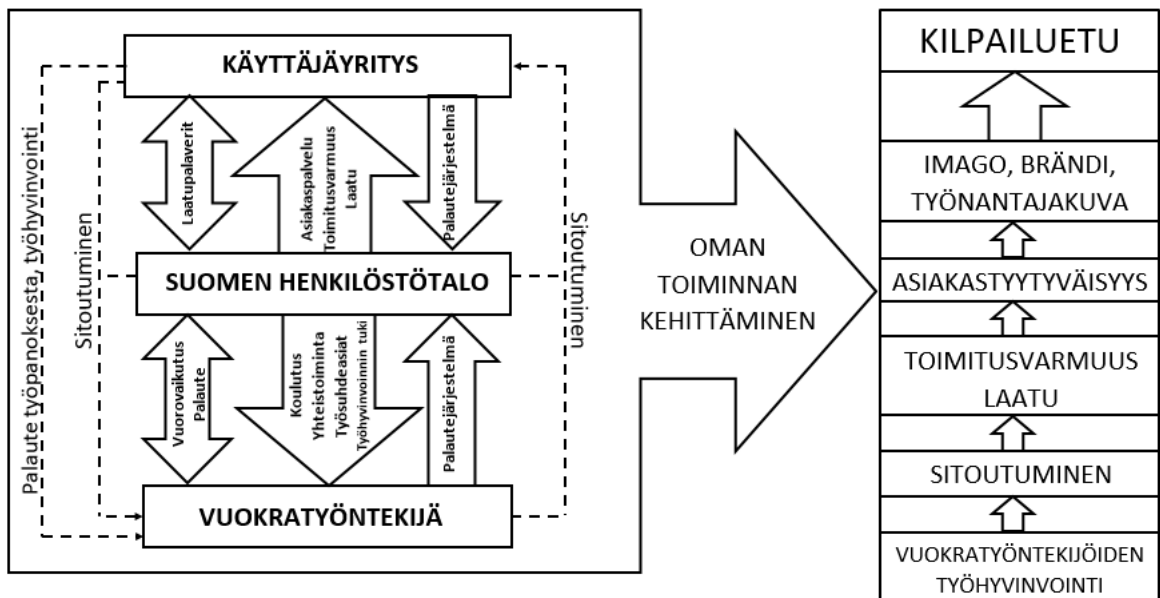
Työsuhdeasioiden asiantunteva hoitaminen on osa vuokratyöntekijöiden ihannetilaa (kaavio 2). Vuokratyöntekijä on päävastuussa vuokratyöntekijöidensä työsuhteasioista. Uudet työntekijät tulee perehdyttää kunnolla palkanmaksun edellyttämiin toimiin, kuten työtuntien merkitsemiseen sekä uudet asiakkaat tulee perehdyttää aina perusteellisesti vuokratyöntekijöiden työtuntien hyväksymisestä. Mahdolliset virheet palkanauhoissa voivat esimerkiksi johtua työntekijän virheellisestä työaikamerkinnästä, jonka asiakas on hyväksynyt tietämättä sen olleen virheellinen. Hyvä perehdyttäminen ja varmuus työsuhteasioiden hoitamisessa ennaltaehkäisevät tulevaisuuden ristiriitatilanteita ja antavat vakuuttavamman ja luotettavamman työnantajakuvan vuokratyöntekijöistä.

Vuokratyöntekijät eivät saa opinnäytetyökyselyyn vastanneiden mukaan edelleenkään tarpeeksi palautetta työpanoksestaan ja jäävät omalta osaltaan ulkopuolisiksi kolmikantaisessa työsuhteessa. Tämä on ongelma henkilöstövuokrausalalla. Käytännössä käyttäjäryitysten edustajien olisi helpompi antaa palautetta vuokratyöntekijöille, sillä työ tapahtuu käyttäjäryityksen valvonnassa. Mielestäni on työnantajan roolin kannalta tärkeää, että myös vuokratyöntekijä olisi tietoinen palautteesta, jota heidän vuokratyöntekijänsä saavat. Vuokratyöntekijät voisivat tarjota vuokratyöntekijöilleen kehityskeskustelumahdollisuutta, jota ennen vuokratyöntekijä kävisi käyttäjäryityksen kanssa läpi vuokratyöntekijän työhön liittyviä asioita. Tällöin palaute tulisi asiakasyritykseltä vuokratyöntekijälle, mutta palaute kulkisi vuokratyöntekijän läpi. Vuokratyöntekijä voi tukea vuokratyöntekijöidensä

palautekulttuurin syntymistä kannustamalla käyttäjäyhteyden edustajia vastavuoroiseen palautteeseen vuokratyöntekijöidensä kanssa.

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli pohtia vuokratyöntekijän vastavuoroisen palautteen merkitystä Suomen Henkilöstötalolle kilpailuedun näkökulmasta. Kilpailuetu on kasvavalla henkilöstöpalvelualalla jatkuvan kilpailun vuoksi tärkeä ominaisuus vuokrayritykselle. Asiakasyritykset käyttävät usein samanaikaisesti monien eri vuokrayritysten vuokratyöntekijöitä. Asiakasyrityksen tekemän vuokratyöntekijätilauksen saa täytettyä se vuokrayritys, joka ehtii nopeimmalla aikataululla etsimään asiakkaan kriteerien mukaisen vuokratyöntekijän. Pelkkä nopeus ei riitä, vaan myös toimitusvarmuus ja toimitettu laatu vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Vuokratyöntekijän sitoutuminen on yhteyksissä vuokrayrityksen toimittamaan laatuun ja toimitusvarmuuteen.

Hahmottelin yksinkertaistetun mallin Suomen Henkilöstötalon ihannetilanteesta kilpailuedun näkökulmasta (kaavio 3). Suomen Henkilöstötalon ihannetila-malli on luotu yhdistämällä vuokratyöntekijän ihannetila-malli (kaavio 2) Suomen Henkilöstötalon nykytilanne-malliin (kaavio 1) hieman mukautettuna. Mallin (kaavio 3) ideana on havainnollistaa yksinkertaistettuna Suomen Henkilöstötalon kilpailuetuun vaikuttavia tekijöitä. Kaaviota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää Suomen Henkilöstötalon toiminnan kehittämisessä.



Kaavio 3. Malli Suomen Henkilöstötalon ihannetilanteesta kilpailuedun näkökulmasta.

Suomen Henkilöstötalon ihannetila-mallissa (kaavio 3) Suomen Henkilöstötalon vuorovaikutus on tasapuolista ja avointa niin asiakkaiden kuin vuokratyöntekijöiden välillä. Käyttäjäryityksen kanssa vuorovaikutus tapahtuu laatupalavereiden avulla sekä satunnaisesti puheluissa ja sähköposteissa tilausten yhteydessä. Laatupalavereissa käydään läpi käyttäjäryityksen tyytyväisyyttä Suomen Henkilöstötalon tarjoamiin vuokratyöntekijöihin sekä tulevaisuuden tarpeisiin. Näitä informaatioita voitaisiin tulevaisuudessa käyttää myös vuokratyöntekijöiden ja Suomen Henkilöstötalon välisessä vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi mahdolliset kehityskeskustelut vuokratyöntekijöiden kanssa voitaisiin pohjata käyttäjäryityksen edustajan kanssa käytyihin keskusteluihin.

Vuokratyöntekijän sitouttamisella vuokratyöryitykseen sekä käyttäjäryitykseen on suuri merkitys vuokratyöryityksen liiketoiminnassa. Vuokratyöntekijät ovat sitoutumisen näkökulmasta poikkeuksellinen työntekijäryhmä. He tekevät työtä organisaatiossa, mutta eivät kuitenkaan kuulu tämän organisaation henkilöstöön. He eivät myöskään ole suoraviivaisessa markkinasuhteessa organisaatioon, kuten esimerkiksi alihankkijat. Sitoutuminen on yleinen ja tutkittu ongelma henkilöstövuokrausalalla. Sitoutuminen vaatii aina vastasitoutumista, jotta se toimii pitkällä aikavälillä. Vastasitoutuminen on kuvattu Suomen Henkilöstötalon ihannetila-mallissa (kaavio 3). Suomen Henkilöstötalo on usein päävastuussa vuokratyöntekijöidensä työsuhteasioiden hoitamisesta, kun taas työhyvinvoinnista ja varsinaisen työn valvomisesta vastaa käyttäjäryitys. Suomen Henkilöstötalon ihannetila-mallissa (kaavio 3) Suomen Henkilöstötalo huolehtii työnantajan roolissaan vuokratyöntekijöidensä työhyvinvoinnin toteutumisesta asiakasryityksessä sekä mahdollisista tukitoimista. Sitoutumisen vaatima vastavuoroisuus toteutuu ja vuokratyöntekijän on helpompi sitoutua Suomen Henkilöstötaloon, käyttäjäryitykseen ja samalla työhönsä. Suomen Henkilöstötalon on jatkossa helpompi tarjota käyttäjäryityksille vuokratyöntekijöitään, kun taustalla on sitoutunut suhde ja voidaan luottaa vuokratyöntekijän työnlaatuun.

Palatakseeni opinnäytetyön tavoitteeseen, vastavuoroinen palaute toimii vuokratyöntekijöiden sitouttamisen välineenä ja osoittaa vuokratyöntekijöille vastasitoutumista. Vastavuoroisella palautteella pystytään tukemaan vuokratyöntekijöiden työhyvinvointia ja samalla luomaan vuokratyöryityksestä positiivista työnantajakuvaa sekä positiivista imagoa ulkopuolisille. Palaute tukee vuokratyöntekijän sitoutumista vuokratyöryitykseen sekä samalla vuokratyöntekijän itsensä kehittämistä työntekijänä. Palaute tukee vuokratyöntekijöiden työhyvinvointia, joka edesauttaa vuokratyöntekijää sitoutumaan työhönsä ja työnantajiinsa. Sitoutuminen on kytköksissä vuokratyöryityksen toimittamaan laatuun ja

toimitusvarmuuteen, jotka taas vaikuttavat vuokrayrityksen luomaan brändiin ja imagoon asiakkaiden keskuudessa asiakastytyvyyden kautta. Työhyvinvoinnin tukeminen taas luo positiivista työnantajakuva vuokrayrityksestä potentiaalisille työnhakijoille. Nämä kaikki yhdessä luovat Suomen Henkilöstötalolle kilpailuedun, jonka avulla se erottuisi muista henkilöstöpalveluja tarjoavista yrityksistä. Tämä kokonaisuus tuodaan esille Suomen Henkilöstötalon ihannetila-mallissa (kaavio 3).

Opinnäytetyöni toisena tavoitteena oli pohtia, miten Suomen Henkilöstötalon palautejärjestelmää voitaisiin hyödyntää kolmikantaisen vuokratyösuhteen sisäisessä palautteenannossa. Hankittua palautejärjestelmää voisi tulevaisuudessa käyttää käyttäjäyritysten asiakastytyvyyden mittaamiseen ja samalla vuokratyöntekijöiden työn laadun arvioimiseen. Opinnäytetyökyselyn tulosten mukaan vuokratyöntekijät haluaisivat ensisijaisesti saada palautetta käyttäjäyritykseltä. Samankaltaisia tuloksia on saatu Viitalan (2005) tutkimuksissa. Mikäli tämän hetkinen palautejärjestelmä on muokattavissa, sen voisi kehittää täysin automatisoiduksi, jolloin järjestelmä lähettäisi viestin käyttäjäyritykselle, kun vuokratyösuhte päättyy. Tällöin käyttäjäyritys saisi halutessaan antaa palautetta vuokratyöntekijästä, joka heillä oli töissä. Samalla saataisiin heti tarkemmat arvot vuokratyöntekijän työtodistukseen, mikäli vuokratyöntekijä haluaa laajemman työtodistuksen. Toisin sanoen palautejärjestelmää voidaan käyttää asiakaspalautteen kerääjänä ja samalla vuokratyöntekijöiden vastapalautteen välineenä.

Suomen Henkilöstötalon ihannetila-mallissa (kaavio 3) Suomen Henkilöstötalo saa palautetta omasta toiminnastaan hankitun palautejärjestelmän avulla sekä vuokratyöntekijöiltään että asiakkailtaan. Lyhyen henkilöstöpalveluyrityksille suunnatun puhelinhaastattelukartoitukseni perusteella voisin todeta, että palautejärjestelmien käyttäminen ei ole ainakaan vielä yleistä henkilöstöpalvelua tarjoavissa yrityksissä. Palautejärjestelmän käyttäminen viestii ulkopuolisille, että yritys on kiinnostunut heidän mielipiteistään ja haluaa kehittää toimintaansa. Palautejärjestelmää voidaan käyttää kilpailuetuna henkilöstöpalvelumarkkinoilla.

Hankittu palautejärjestelmä voisi toimia myös mittarina Suomen Henkilöstötalolle, jonka avulla voidaan seurata vuokratyöntekijöiden työhyvinvointiasioita, mikäli korjaavia toimenpiteitä on tehty. Tähän voidaan hyödyntää opinnäytetyökyselyä, mikäli tuloksia halutaan vertailla keskenään. Vuokratyöntekijän ihannetila-mallissa (kaavio 2) vuokratyöntekijöille on luotu mahdollisuus vaikuttaa omiin työsuhteasioihinsa. Suomen Henkilöstötalon vuokratyöntekijät saavat hankitun palautejärjestelmän avulla antaa säännöllisesti

palautetta Suomen Henkilöstötalolle sekä tuoda omia kehitysehdotuksia esille. Näistä hyötyvät niin Suomen Henkilöstötaloksi kuin vuokratyöntekijät.

Opinnäytetyöni oli vain pintaraapaisu suuresta ja vaikeasta aiheesta. Ehdotankin jatkotutkimuskohteeksi, selvittää sitouttamisen keinoja kolmikantaisessa vuokratyösuhteessa.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin kamari.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Espoo: Human Interest.
- Feedbackly.com. 2016. What is a Net Promoter Score (NPS)? Viitattu 12.10.2017. <http://blog.feedbackly.com/what-is-a-net-promoter-score-nps>.
- Halava, Ilkka. N.d. Vapautta, välineellisyyttä, kokeilua – tasapainottavia näkökulmia vuokratyön tulevaisuuteen. Viitattu 10.10.2017. Saatavilla: <http://www.primefrontier.fi/julkaisut/VapauttaV%C3%A4lineellisyytt%C3%A4Kokeilua.pdf>.
- HPL, Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry. 2016. Vuokratyöntekijä tutkimus 2016. Viitattu 23.9.2017. Saatavilla: [http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-vuokratyontekijatutkimus-2016\\_netti.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-vuokratyontekijatutkimus-2016_netti.pdf).
- HPL, Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry. N.d. Tulevaisuuden työ. Viitattu 1.10.2017. <http://www.hpl.fi/> > Henkilöstöpalveluala > Tulevaisuuden työ.
- Hietala, H.; Kaivanto K. & Schön E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lankinen, P.; Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOYpro.
- Lindén, J. 2015. Tiedon hallinta & yrityksen menestys. 2. painos. Lempäälä: Netera Consulting.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi. Paremmen työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Ranne, J. 2014. Anna Vaikuttaa! : tee palautteesta vaikuttava! Porvoo: Ai-ai.
- Tenhunen, M. 2015. Blogi. Mitä 360°-henkilöstöpalaute todella on – ja miten se tekee joukkueestasi vahvemman ja sitoutuneemman? Viitattu 21.10.2017. <https://www.quest-back.com/fi/blogi/miten-henkilostopalaute-tekee-joukkueestasi-vahvemman-ja-sitoutuneeman/>.
- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa: Kasvio, A. ja Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Artikkelikoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. Työsuhde murroksessa: Lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa: Kasvio, A. ja Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Artikkelikoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.
- Värväämö. 2016. Vuokratyöfirma, johon vaihdetaan vakituisistakin työpaikoista – Mikä on Väräämön salaisuus? Viitattu 11.10.2017. <https://duunitori.fi/tyoelama/varvaamo-salaisuus/>.



## **Liite 1 – Henkilöstövuokrausyrityksille tehty kyselykartoitus**

### **Kysely henkilöstövuokrausyrityksille toukokuu 2017**

- Käyttekö palautejärjestelmää työntekijöille/asiakkaille?
- Jos ei, miten palautetta kerätään/kerätäänkö ja keneltä? / Millainen palautejärjestelmä on?
- Onko tulevaisuudessa aikeissa hankkia palautejärjestelmän?

## Liite 2 – Vuokratyöntekijöille lähetetty sähköposti

Hei!

Haluatko auttaa opiskelijaa opinnäytetyössään sekä mahdollisesti samalla kehittää Suomen Henkilöstöalan vuokratyöntekijöiden palautekulttuuria ja työsuhteasioita?

Olen liiketaloudenopiskelija Kaisa Messo Turun Ammattikorkeakoulusta sekä HR- ja hallinnon assistentti Suomen Henkilöstöalalla. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä liittyen Suomen Henkilöstöalan vuokratyöntekijöiden työhyvinvointiin ja palautekulttuuriin. Voit osallistua opinnäytetyöni tekemiseen vastaamalla lyhyeen kyselyyn.

**Vastaamalla kyselyyn voit halutessasi osallistua myös arvontaan!**

Arvon vastanneiden ja sähköpostiosoitteensa jättäneiden kesken:

- 1kpl leffalippupaketti (sis. 2 lippua)
- 1kpl sateenvarjo syksyn sateisiin.

Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti 16.10.2017.

Kyselyyn pääset tästä:

**Vastausaikaa on tämän viikon loppuun. Kysely sulkeutuu sunnuntaina 15.10.2017.**

Kyselyn tuloksia käytetään anonymisti opinnäytetyössäni ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyn tuloksia saatetaan tulevaisuudessa käyttää vertailuaineistona vastaavissa Suomen Henkilöstöalan tutkimuksissa.

Vastaan mielelläni kyselyä koskeviin kysymyksiin. Alla yhteystietoni.

**Suuri kiitos avustasi!**